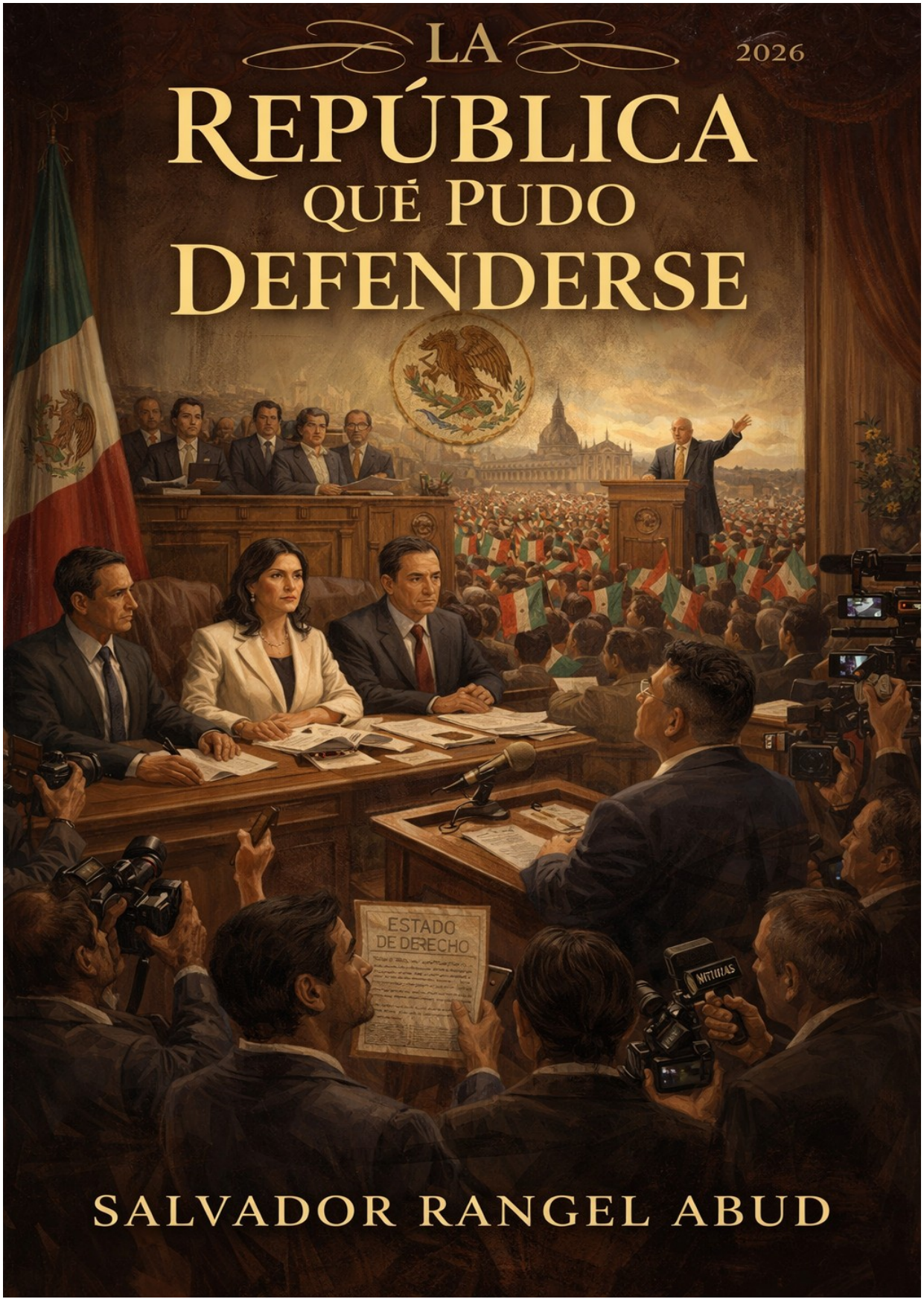
LA
2026
REPÚBLICA
QUÉ PUDO
DEFENDERSE
ESTADO
DE DERECHO
NOTICIAS
SALVADOR RANGEL ABUD

NOTA DEL AUTOR:

Esta obra es una novela de ficción histórica contrafactual. Como tal, parte de hechos, fechas y personajes documentados por la historia de México para construir una narrativa alternativa que nunca ocurrió y que no pretende en ningún momento representar, reproducir ni interpretar la conducta real, las opiniones, las decisiones ni el pensamiento de ninguna persona, viva o fallecida.

Los personajes históricos que aparecen en estas páginas —entre ellos figuras del siglo XIX y del siglo XX cuya existencia está documentada— son utilizados exclusivamente como puntos de partida literarios dentro de un ejercicio de imaginación histórica. Los diálogos que se les atribuyen son invención del autor. Las decisiones que toman en la trama son ficticias. Las situaciones en las que participan no corresponden a ningún hecho real ni pretenden describir, sugerir ni insinuar su actuación verdadera en ningún contexto histórico, político, personal o institucional.

Ningún pasaje de esta obra debe interpretarse como afirmación de hecho, testimonio, documento histórico, imputación de conducta, atribución de opinión ni juicio de valor sobre persona alguna, real o ficticia.

Esta novela es un ejercicio literario. Su propósito es explorar, mediante la herramienta de la ficción, la pregunta de qué habría ocurrido si ciertas decisiones institucionales hubieran sido tomadas de manera distinta en momentos determinados de la historia de México. Las conclusiones que cada lector extraiga de esa exploración son propias, legítimas y responsabilidad exclusiva de quien lee.

El autor no promueve, avala ni suscribe ninguna interpretación política, ideológica o partidista derivada de la lectura de esta obra.

LA REPÚBLICA QUE PUDO DEFENDERSE

Salvador Rangel Abud

SINOPSIS

En 1909 la Constitución tiene cuatro días de promulgada y ya tiene su primera impugnación formal. Un presidente mira una ciudad que duerme mientras alguien que no duerme intenta deshacer algo que costó décadas construir.

La República que pudo defenderse es la segunda parte de la díptica que comenzó en enero de 1861 con cinco hombres, un candil y cuatro conversaciones que cambiaron el cálculo de lo posible. Esta novela recoge el hilo donde lo dejó la primera: la semilla tardó cuarenta y nueve años en dar fruto. Lo que sigue es la historia de lo que ocurrió después.

No es la historia de un México que encontró la virtud. Es la historia de un sistema que aprendió, a golpes y con lentitud exasperante, que las instituciones no se conservan solas. Que cada generación tiene que volver a defenderlas como si fuera la primera vez. Que los hombres que las defienden no son mejores que los que las atacan: son simplemente los que calcularon que el costo de destruirlas era mayor que el costo de sostenerlas.

A lo largo de doce capítulos y un epílogo, la novela recorre un siglo de presidentes imperfectos, instituciones incompletas y ciudadanos que aprendieron despacio a exigir lo que merecían. Termina en 2026, con la pregunta que México lleva más de un siglo sin responder del todo: ¿qué diferencia hay entre el México que construyó los cerrojos correctos en el momento correcto y el México que no los construyó porque los que podrían haberlo hecho tomaron otras decisiones?

ADVERTENCIA DE CONTENIDO

Esta novela contiene historia de México narrada sin nostalgia ni heroísmo fácil, presidentes que cometen errores por las razones más antiguas que existen en la política, instituciones que se doblan pero no se quiebran, y un sistema que sobrevive a los hombres que lo administran no porque esos hombres sean buenos sino porque el costo de destruirlo se volvió suficientemente alto. No contiene villanos de opereta ni héroes sin mancha. Sí contiene la pregunta que esta díptica se propuso responder desde el principio: ¿qué diferencia hacen las instituciones cuando llegan los que quieren destruirlas?

La nota final compara, sin nombrar personas, el México contrafactual de esta novela con el México real de marzo de 2026. Esa comparación es honesta y no es cómoda.

SOBRE EL AUTOR

Salvador Rangel Abud es médico cirujano, especialista en salud pública, maestro en administración de hospitales y doctorando en ciencias, además de escritor aficionado.

En La República que pudo defenderse su formación en administración de instituciones públicas y su experiencia observando cómo los sistemas de salud y gobierno fallan por razones que nunca son accidentales se convierten en el fundamento de una ficción histórica que no es escapismo sino diagnóstico: la novela como forma de preguntarle al pasado qué haría falta construir para que el futuro resistiera lo que inevitablemente llegará a atacarlo.

DETALLES DE PUBLICACIÓN

Título: La República que pudo defenderse

Autor: Salvador Rangel Abud

Género: Novela didáctica / Ficción histórica contrafactual / Novela política

Estructura: Prólogo + 12 capítulos + Epílogo

Ambientación: Ciudad de México / los estados / el territorio nacional, 1909–2026

Idioma: Español

Año de publicación: 2026

Plataforma: Internet Archive — Acceso abierto

Contacto: wrangel.1352@gmail.com

NOTA DEL AUTOR

Esta novela nació de la segunda mitad de una pregunta. La primera mitad la respondió La República que pudo haberse sembrado: ¿qué habría pasado si las instituciones correctas se hubieran construido en el momento correcto? Esta segunda parte pregunta lo que sigue: ¿habrían resistido?

La respuesta que propongo no es optimista ni pesimista. Es estructural. Las instituciones resisten cuando suficiente gente en cada generación decide que vale la pena defenderlas. No porque sean automáticas. Sino porque el costo de no defenderlas se vuelve visible, concreto y personal en el momento en que alguien llega con la convicción de que su certeza moral es sustituto suficiente de la arquitectura institucional.

Esa convicción ha llegado en el México real. Lo que esta novela propone es lo que hubiera hecho falta para que, cuando llegara, encontrara cerrojos en lugar de puertas abiertas.

LICENCIA

Esta obra se publica bajo la licencia Creative Commons:

Salvador Rangel Abud © Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Usted es libre de compartir y distribuir esta obra en cualquier medio o formato, siempre que se otorgue crédito apropiado al autor, no se utilice con fines comerciales y no se generen obras derivadas sin autorización expresa. Más información: creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0

PALABRAS CLAVE

México · historia contrafactual · instituciones · democracia · siglo XX · presidencialismo · reforma constitucional · novela política · ficción histórica · sistema político mexicano · alternancia · autonomía institucional · novela en español · Xalapa · Veracruz · 1909–2026

TEMAS PRINCIPALES

La novela no trata sobre lo que México fue sino sobre lo que pudo haber sido si las instituciones sembradas en 1861 hubieran tenido suficiente tiempo para arraigar antes de que llegaran los que querían destruirlas. A lo largo de sus doce capítulos, La República que pudo defenderse explora las instituciones como el único legado que sobrevive a los hombres que las construyen, la tentación de la insustituibilidad como el veneno que destruye a los mejores gobernantes precisamente cuando están convencidos de tener razón, la aritmética política como el mecanismo real por el que los sistemas democráticos funcionan cuando funcionan, la alternancia como prueba de madurez institucional y no como accidente, y la diferencia entre el México que construyó los cerrojos correctos y el México que no los construyó porque los que podrían haberlo hecho llegaron demasiado tarde o tomaron otras decisiones.

El epílogo, "Lo que se defiende no termina de defenderse", no termina con triunfo ni con derrota. Termina con una pregunta intergeneracional: si las instituciones funcionan mientras la gente las defiende, ¿qué pasa cuando la generación que viene no sabe lo que costó construirlas?

CITAS DESTACADAS

"Coahuila puede esperar hasta las nueve. Coahuila no puede esperar hasta las ocho."

"La aritmética es simple."

"Las leyes que sirven solo contra un enemigo específico no son leyes. Son armas. Y las armas se vuelven contra quien las hace cuando el enemigo cambia."

"Las instituciones funcionan mientras la gente las defiende. No son automáticas."

"Tu generación va a tener que defenderlas también. De maneras que yo no puedo predecir todavía."

"Lo que se defiende no se regala."

COMPARACIONES LITERARIAS

Los lectores familiarizados con las siguientes obras encontrarán en La República que pudo defenderse un territorio narrativo cercano, con el anclaje histórico mexicano y la densidad política que le son propios.

Arturo Pérez-Reverte (El capitán Alatriste, La tabla de Flandes): la prosa directa y sin adorno, los personajes que quieren algo concreto y lo dicen, la historia como campo de batalla donde las ideas tienen consecuencias físicas.

Mario Vargas Llosa (La fiesta del Chivo, Conversación en La Catedral): el narrador que piensa con la cabeza de sus personajes, el poder como tema central narrado sin ingenuidad, la pregunta de cuándo un hombre que gobierna bien deja de tener el derecho de gobernar.

Hilary Mantel (Wolf Hall, En el cuerpo de Ana Bolena): la historia como presente que se vive desde adentro, los personajes históricos como seres con agenda propia, la política de palacio narrada con la textura de lo cotidiano.

Dentro de la narrativa de Salvador Rangel Abud, esta novela es la culminación de la exploración histórica que comenzó con La República que pudo haberse sembrado: donde la primera pregunta qué habría hecho falta sembrar, esta pregunta si lo sembrado habría resistido.

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

El primer presidente convoca a los jefes de las facciones armadas sin decirles el propósito de la reunión, porque los hombres que saben para qué los llaman llegan con los argumentos preparados. ¿Es esa táctica una forma de inteligencia política o una forma de manipulación? ¿Puede ser las dos cosas simultáneamente?

La novela propone que los sistemas democráticos no funcionan porque los que tienen el poder son buenos, sino porque el costo de usarlo mal se ha vuelto suficientemente alto. ¿Es esa una visión pesimista del sistema o es la única visión realista que puede sostener una democracia duradera?

La presidente que pone los seis cerrojos constitucionales sabe que le van a costar la siguiente elección de su partido y los pone de todas formas. ¿Es eso heroísmo o simplemente cálculo a largo plazo? ¿Cambia algo si la respuesta es lo segundo?

La nota final compara el México contrafactual de la novela con el México real de 2026. ¿Esa comparación fortalece o debilita la ficción? ¿Puede una novela contrafactual funcionar como diagnóstico del presente sin perder su naturaleza literaria?

El epílogo termina con un nieto que recibe algo que no sabe todavía dónde guardar pero que sabe que no va a perder. ¿Qué dice ese final sobre la relación entre memoria institucional y memoria personal?

CÓMO CITAR ESTA OBRA

APA: Rangel Abud, S. (2026). *La República que pudo defenderse*. Internet Archive. https://archive.org

MLA: Rangel Abud, Salvador. *La República que pudo defenderse*. Internet Archive, 2026.

Chicago: Rangel Abud, Salvador. *La República que pudo defenderse*. Internet Archive, 2026.

OTRAS OBRAS

Salvador Rangel Abud es autor de más de cien novelas publicadas. Su obra abarca el thriller científico, la novela de neurodiversidad, la comedia negra, la ciencia ficción, la sátira política, la crónica costumbrista, la fábula ética, la comedia eclesiástica, el drama psicológico histórico, el thriller médico de denuncia, la comedia romántica, el thriller psicológico clínico, la novela bucólico-costumbrista, el thriller de intriga familiar, la ficción onírica, la ciencia ficción de base científica y —como demuestra esta díptica— la novela didáctica contrafactual de historia política.

Todas sus obras de acceso abierto se encuentran disponibles en Internet Archive bajo licencia CC BY-NC-ND 4.0. Para solicitudes de reseña, colaboración editorial o derechos de traducción, contactar directamente al autor por correo electrónico.

MENSAJE FINAL

México ha tenido hombres extraordinarios. Lo que no ha tenido con suficiente consistencia son instituciones que sobrevivan a esos hombres. Esa es la diferencia entre un país que construye y un país que depende de que el hombre correcto esté en el lugar correcto en el momento correcto.

La República que pudo defenderse propone que las instituciones sembradas en enero de 1861 habrían podido resistir, si las generaciones que las administraron hubieran entendido a tiempo que defenderlas no es un acto

heroico sino una obligación aritmética: el costo de no hacerlo siempre es mayor que el costo de hacerlo, aunque quien lo pague no sea quien tomó la decisión de no defenderlas.

La semilla fue en tiempos de Juárez. La defensa fue de todos, y no siempre con las convicciones correctas. Y la historia, como siempre en México, todavía no ha terminado.

Ni en el México contrafactual donde las instituciones resistieron. Ni en el México real donde todavía están aprendiendo que resistan.

ÍNDICE

PRÓLOGO: Lo que se defiende no se regala *1909–2026*

CAPÍTULO 1: La República que aprendió a caminar sola *1909–1916*
CAPÍTULO 2: La cruzada y la madurez *1916–1924*

CAPÍTULO 3: El hombre modesto que continuó construyendo *1924–1928*

CAPÍTULO 4: El intento de captura del sistema *1928–1934*

CAPÍTULO 5: Reformas fuertes sin captura del Estado *1934–1940*

CAPÍTULO 6: Crecimiento con pluralismo imperfecto *1940–1964*

CAPÍTULO 7: Crisis social y prueba del sistema *1964–1976*

CAPÍTULO 8: La alternancia como prueba del sistema *1976–1988*

CAPÍTULO 9: Apertura y maduración democrática *1988–2000*

CAPÍTULO 10: El panismo en el poder: orden, conflicto y límites *2000–2012*

CAPÍTULO 11: La presidente que blindó la República *2012–2018*

CAPÍTULO 12: La República que resistió *2018–2026*

EPÍLOGO: Lo que se defiende no termina de defenderse *Marzo de 2026*

LA REPÚBLICA QUE PUDO DEFENDERSE

Por: Salvador Rangel Abud

PRÓLOGO

Lo que se defiende no se regala

1909–2026

La semilla tardó cuarenta y nueve años en dar fruto. Eso ya lo sabe quién llegó hasta aquí desde la primera novela.

Lo que esta segunda parte quiere contar no es el triunfo de esa semilla sino lo que ocurrió después: la historia de un árbol que creció torcido en algunos tramos, que perdió ramas que no tenía que perder, que fue atacado por plagas que llegaron antes de que las raíces estuvieran completamente afianzadas, y que de todas formas siguió creciendo porque las raíces, aunque imperfectas, eran reales.

No es la historia de un México que encontró la virtud. Es la historia de un sistema que aprendió, a golpes y con lentitud exasperante, que las instituciones no se conservan solas.

Que cada generación tiene que volver a defenderlas como si fuera la primera vez. Y que los hombres que las defienden no son mejores que los que las atacan: son simplemente los que en ese momento calcularon que el costo de destruirlas era mayor que el costo de sostenerlas.

Ese cálculo no es heroísmo. Es aritmética política. Y la aritmética política cambia cuando cambian los intereses de quien la hace.

Hay algo que el epílogo de la primera novela dejó en el aire y que esta segunda parte tiene la obligación de resolver con honestidad: el telegrama de Cuautla llegó a las dos de la mañana del quinto día después de la promulgación de la Constitución. Tres hacendados, abogados que conocían el texto mejor que nadie, habían encontrado en la ambigüedad de la transición el mismo agujero que siempre existió entre una ley nueva y su implementación.

Carranza convocó al procurador esa misma noche porque los abogados de los hacendados también sabían que a las dos de la mañana del quinto día nadie estaba mirando.

Eso es lo que esta historia necesita que el lector entienda desde el principio: que los que querían deshacer lo construido nunca descansaron. Que entre cada presidente que consolidó algo y el siguiente que lo recibió, hubo un espacio donde los intereses que el sistema amenazaba encontraron la manera de recuperar terreno. A veces lo recuperaron completamente. A veces solo en parte. Pero siempre lo intentaron, con la paciencia de los que tienen dinero para esperar y abogados para litigar y conexiones para presionar.

Y que los propios presidentes que construyeron cosas buenas también construyeron cosas malas. No por maldad sino por las razones más antiguas que existen en la política: porque tenían agendas propias, porque querían permanecer más tiempo del que debían, porque confundieron su proyecto con el proyecto nacional, porque en el momento de elegir entre lo correcto y lo conveniente eligieron lo conveniente y se convencieron de que era lo mismo.

Esta novela no trata de santos que gobernaron un país de pecadores. Trata de hombres con ambiciones y convicciones y miedos que gobernaron un país con los mismos tres ingredientes, y que a veces los ingredientes de unos y otros produjeron algo que valía la pena y a veces produjeron algo que había que deshacer antes de seguir.

Lo que sí es verdad, y lo que esta historia intenta demostrar con la plausibilidad que le dan cien años de evidencia histórica real, es que el sistema que Juárez comenzó a construir en 1861 y que la Constitución de 1909 formalizó tenía algo que ningún hombre podía tener por sí solo: la capacidad de sobrevivir a los hombres que lo administraban. De funcionar cuando los que lo encabezaban eran mediocres. De corregirse cuando los que lo encabezaban se equivocaban. De resistir cuando los que lo encabezaban intentaban doblegarlo a su conveniencia.

No siempre. No completamente. No sin cicatrices.

Pero lo suficiente.

Los presidentes que ocupan estas páginas son contrafactuales en su identidad: algunos tienen el nombre de hombres reales que en la historia verdadera de México hicieron otras cosas o las mismas cosas en circunstancias distintas. Aquí no son ellos. Son personajes que llevan sus nombres como se lleva un traje prestado: con la forma reconocible del sastre que lo cortó, pero con el cuerpo que cada uno debía tener para que la historia funcionara.

Lo que no es contrafactual son sus limitaciones. Un hombre que lleva demasiado tiempo en el poder empieza a confundir su permanencia con la estabilidad del sistema aunque sean cosas distintas. Eso ocurrió en la historia real de México y ocurre aquí también, porque es lo que ocurre con los hombres cuando el poder los rodea durante suficiente tiempo. Un sistema que crece produce intereses que quieren capturarlo, y esos intereses son pacientes y sofisticados y conocen exactamente las grietas por donde entrar. Eso también ocurrió en la historia real y ocurre aquí también.

Lo que es contrafactual es la arquitectura que los contiene. Las instituciones que Lerdo diseñó y que Altamirano sembró y que Mata financió y que Juárez defendió con la terquedad del que no tiene otra cosa que defender. Esa arquitectura, en esta historia, llegó al siglo XX con suficiente solidez para que los presidentes que la habitaron no pudieran deshacerla aunque quisieran, y en algunos momentos quisieron.

Venustiano Carranza lo intuyó esa madrugada de febrero mirando el Zócalo desde la ventana del despacho donde el telegrama de Cuautla esperaba respuesta. No era un hombre dado a la contemplación. Era un hombre dado a los problemas concretos. El telegrama que tenía en la mano era un problema concreto: la Constitución tenía cuatro días de promulgada y ya tenía su primera impugnación formal.

Lo que Carranza no podía saber todavía era cuántas veces iba a repetirse esa escena en los siguientes cien años. Un presidente mirando una ciudad

que duerme mientras alguien que no duerme intenta deshacer algo que costó décadas construir. Y el presidente tiene que decidir, antes de que amanezca, si va a dejar que lo deshagan o va a defenderlo.

A veces la decisión fue correcta y a tiempo. A veces fue correcta pero tardía. A veces fue equivocada y costó cara. Y en algunos momentos el presidente mismo fue quien intentó deshacer algo, no desde afuera sino desde adentro, con la convicción de que lo que deshacía era un obstáculo y no un cimiento.

Eso es lo que esta historia quiere contar.

No la historia de cómo México llegó a ser perfecto. Sino la historia de cómo México fue construyendo algo real con los materiales que tenía disponibles: hombres imperfectos, instituciones incompletas, ciudadanos que aprendían despacio a exigir lo que merecían y a defender lo que habían ganado.

La memoria de los maestros rurales que llegaron a pie a pueblos sin nombre. De los municipios que aprendieron a gobernarse solos antes de que nadie les preguntara su opinión. De los campesinos que supieron que el papel que tenían en el pecho valía más cuando sabían leer lo que decía. De los periodistas que escribieron lo que no debían escribir porque el sistema que les dio la libertad de escribirlo dependía de que alguien la usara. De los dirigentes sindicales que negociaron con los gobiernos que los habían creado y que descubrieron que la negociación es más difícil cuando uno es parte del sistema que cuando uno está afuera.

Esa memoria es la protagonista silenciosa de este libro.

Los presidentes pasarán. Los partidos se fundarán y se disolverán. Los militares ambiciosos calcularán bien o mal. Los potentados entenderán o no su papel histórico. Los estudiantes protestarán. Los periodistas escribirán cosas que incomodarán al poder.

Y el poder, a veces, tendrá que aguantar. No por virtud sino porque el costo de no aguantar será mayor que el costo de aguantar. Que es, en última instancia, la única razón por la que los sistemas democráticos funcionan cuando funcionan: no porque los que tienen el poder sean buenos, sino porque el costo de usarlo mal se ha vuelto suficientemente alto para que la mayoría de las veces prefieran no pagarlo.

No siempre. No completamente. No sin excepciones que duelen.

Pero lo suficiente para que el árbol siga en pie.

Eso es lo que esta historia intenta demostrar.

Y si lo demuestra bien, al final el lector no va a pensar que México fue un país afortunado que tuvo buenos gobernantes. Va a pensar que México fue un país que construyó, a golpes y con lentitud, las condiciones para que los gobernantes malos hicieran menos daño y los buenos hicieran más bien de lo que habrían podido en otro sistema.

Que es, en el fondo, todo lo que se puede pedir de cualquier sistema político.

La semilla fue en tiempos de Juárez.

El abono fue de unos cuantos, y no siempre con las manos limpias.

La defensa fue de todos, y no siempre con las convicciones correctas.

Y la historia todavía no ha terminado.

Lo que sigue es la historia de cómo se defendió lo sembrado. Con todo lo que eso implica.

CAPÍTULO 1

La República que aprendió a caminar sola

1909–1916

La primera decisión que Venustiano Carranza tomó en el despacho presidencial no fue sobre la Constitución recién promulgada ni sobre los hacendados de Morelos que ya estaban impugnando sus títulos comunales ante el juzgado de primera instancia de Cuautla. Fue sobre el telegrama de Coahuila que llegó a las siete de la mañana con la firma del jefe político del estado: informaba que tres ex oficiales del ejército de Reyes habían sido vistos en Saltillo con armas y con dinero que ninguno podía explicar satisfactoriamente, y preguntaba instrucciones.

Carranza leyó el telegrama dos veces. Luego lo dejó sobre el escritorio y miró al procurador que había convocado a las dos de la madrugada y que seguía ahí, esperando la firma del acuerdo sobre los títulos comunales de Cuautla.

—El telegrama de Coahuila primero —dijo Carranza.

—¿Y Cuautla?

—Cuautla puede esperar hasta las nueve. Coahuila no puede esperar hasta las ocho.

Era la jerarquía que iba a gobernar su administración: primero la amenaza que podía crecer durante la noche, luego el problema que había que resolver antes del almuerzo. El procurador firmó el acuerdo de Cuautla sin los artículos transitorios que Carranza había querido incluir, porque incluirlos hubiera requerido otra ronda de consultas que ninguno de los dos tenía tiempo de hacer antes del amanecer. Era la primera concesión de su gobierno. No sería la última.

La República que Carranza recibió en marzo de 1909 era simultáneamente más sólida y más frágil de lo que cualquier observador externo hubiera podido calcular. Más sólida porque cuarenta y siete años de construcción lenta habían producido algo real: escuelas en ciento ochenta municipios, títulos comunales en doce estados, municipios con experiencia de autogobierno, un ejército que obedecía al poder civil por hábito y no solo por disciplina. Más frágil porque el asesinato de Madero había demostrado que la institucionalidad más sólida tiene grietas por donde caben la traición y la ambición de los que no aceptan las reglas que no pueden ganar siguiendo.

Lo que ningún informe le había dicho con suficiente claridad, y que aprendió en los primeros meses a fuerza de descubrirlo en cada estado que visitaba, era que el territorio real de México y el territorio en los mapas del gobierno no eran exactamente el mismo. En los mapas, el Estado controlaba todo. En el territorio, había zonas donde el que controlaba era el general regional, el cacique local, el hacendado con suficientes hombres armados para que nadie le preguntara con qué autoridad tomaba decisiones que correspondían al gobierno federal.

Convocó a los jefes de las facciones armadas que seguían operando en varios estados a una reunión en la Ciudad de México. La convocatoria no mencionaba el propósito de la reunión porque Carranza había aprendido de Juárez que los hombres que saben para qué los llaman llegan habiendo preparado sus argumentos, y que los argumentos preparados son más difíciles de refutar que los espontáneos.

Llegaron doce. Tres no llegaron.

La conversación con el general Cejudo, que controlaba efectivamente tres municipios del estado de Guerrero con una fuerza de dos mil hombres que respondían a él y no al gobierno federal, duró dos horas y media. No fue tan limpia como la recordarían después los que no estuvieron ahí.

—General —dijo Carranza cuando los preámbulos terminaron—, usted tiene dos opciones. La primera es incorporarse al ejército federal con el grado que su experiencia justifica y con una asignación en el estado donde mejor pueda ser útil. La segunda es que el ejército federal vaya a Guerrero a demostrar que el gobierno de la República no negocia con quienes desafían su autoridad constitucional.

Cejudo lo miró con la expresión del hombre que está calculando si el que tiene enfrente habla en serio.

—¿Y mis hombres? —dijo.

—Sus hombres seguirán a quien les garantice que van a cobrar a fin de mes y que sus familias van a tener tierra. Eso yo puedo garantizarlo. Usted, sin el apoyo del gobierno federal, no puede garantizarlo indefinidamente.

—¿Y si yo no acepto?

—Entonces sus hombres tendrán que elegir entre usted y el gobierno que puede darles lo que usted promete pero no puede cumplir. —Carranza hizo una pausa—. General, la aritmética es simple.

Cejudo aceptó. Pero antes de aceptar puso dos condiciones que Carranza no había anticipado y que tampoco rechazó porque no podía rechazarlas sin que toda la reunión se derrumbara: que el grado que se le reconociera fuera de general de brigada y no de coronel, y que su asignación fuera en el norte y no en el sur, donde tenía enemigos que la incorporación formal no iba a convertir en aliados.

Carranza aceptó las dos condiciones con la misma calma con que había presentado el ultimátum. Pero esa noche, cuando Ángeles le preguntó cómo había ido la conversación, dijo algo que no entró en ningún informe oficial:

—Bien. Solo que Cejudo va a costar más de lo que calculé.

—¿Cuánto más?

—Un grado de general y una plaza en Chihuahua. —Hizo una pausa—. Y la certeza de que los otros once van a pedir algo similar cuando se enteren de lo que le di a él.

Ángeles lo miró.

—¿Y lo va a dar?

—Lo que sea razonable —dijo Carranza—. Lo que no sea razonable, lo negociaré. Y lo que no pueda negociarse, lo confrontaré. —Hizo una pausa—. Pero hoy no era el día de confrontar a Cejudo. El día de confrontarlo es cuando tenga a los once otros firmados y él sea el único que queda fuera.

De los doce que llegaron, once aceptaron. No en los términos que Carranza había propuesto originalmente sino en los términos que cada uno negoció, que eran distintos en cada caso y que en conjunto representaban una erogación de recursos y una redistribución de grados militares que el secretario de Hacienda le presentó dos semanas después con la expresión del que trae malas noticias y sabe que no hay manera de suavizarlas.

—El costo de la incorporación de las facciones es el equivalente a seis meses del presupuesto del programa de maestros rurales —dijo el secretario.

Carranza miró el papel durante un momento.

—¿Cuánto costaría no incorporarlos?

—Más —admitió el secretario—. Pero ese costo es hipotético. Este es real.

—El costo hipotético tiene la particularidad de volverse real cuando uno decide que el costo real es demasiado alto —dijo Carranza—. Apruebe la incorporación. Y busque en el presupuesto de obras públicas lo que falta para los maestros.

Los tres que no llegaron a la convocatoria recibieron a las fuerzas federales en sus territorios en los meses siguientes. Dos opusieron resistencia. El tercero huyó al extranjero antes de que el ejército llegara. En los dos casos de resistencia hubo muertos de los dos lados, que el informe oficial describió con la economía verbal de los documentos que no quieren que los números tengan peso narrativo. Carranza los leyó con más atención que esa. Cada nombre en la lista era un hombre que había muerto porque la consolidación del territorio tiene un costo que los discursos sobre la autoridad constitucional no mencionan cuando la describen.

Para finales de 1909, el territorio nacional estaba bajo control efectivo del gobierno federal en una proporción que ningún presidente mexicano había alcanzado desde Juárez, y Juárez lo había alcanzado con tres años de guerra civil. Carranza lo había alcanzado con negociación, con paciencia y con

concesiones que ninguno de sus biógrafos posteriores iba a contabilizar con la misma precisión con que contabilizaron los logros.

El nacimiento de los tres partidos políticos formales fue el resultado más inesperado y más duradero del gobierno de Carranza, aunque él mismo reconocía que los había producido más por necesidad que por visión: necesitaba interlocutores políticos organizados para hacer funcionar el Congreso, y los interlocutores organizados requieren partidos con estructura y programa.

Lo que no reconocía en voz alta, aunque Ángeles lo había escuchado decirlo en privado, era que también necesitaba un lugar donde los hombres que tenían ambiciones políticas pudieran canalizarlas sin necesitar el ejército para hacerlo. Un partido es una manera de decirle a alguien que tiene convicciones y que quiere poder: hay una puerta para entrar que no es la que tienen las pistolas.

El proceso de fundación del Partido Nacional Republicano duró seis meses y fue tan complicado como el proceso de cualquier organización que intenta reconciliar visiones genuinamente distintas bajo un mismo techo. Ricardo Flores Magón, que había aceptado participar con condiciones explícitas que incluyeron el compromiso de que el programa agrario no fuera diluido por las facciones urbanas, presidió una de las sesiones más tensas del proceso.

La sesión estuvo a punto de romperse en el cuarto día cuando los delegados de las ciudades industriales del norte, que querían que los derechos laborales fueran el eje central del programa, amenazaron con retirarse si el capítulo de reforma agraria se redactaba con la amplitud que los delegados del sur exigían.

—Entonces retírense —dijo Flores Magón, con una calma que los delegados norteños no esperaban de alguien que tenía más que perder que ellos si la fundación fracasaba—. Y funden su propio partido. Que va a tener la misma fuerza que tiene el trabajador urbano cuando negocia sin el campesino que le produce la comida que come.

Los delegados norteños no se retiraron. Pero el programa que resultó tenía compromisos ambiguos en los puntos donde los dos sectores no habían podido ceder completamente, y esas ambigüedades iban a producir conflictos internos durante años. Flores Magón lo sabía. Lo aprobó de todas formas porque el partido imperfecto que existe es más útil que el partido perfecto que no existe todavía.

La fundación del Partido Conservador Mexicano fue más ordenada en su forma y más reveladora en su fondo. Sus fundadores habían aprendido de cincuenta años de derrotas que defender el orden y la propiedad requería adaptarse al lenguaje de los derechos sociales sin conceder lo esencial de sus posiciones, y la doctrina social católica les ofrecía exactamente ese lenguaje. El programa que produjeron tenía un capítulo sobre derechos de los trabajadores que en algunos aspectos era más concreto que el del Partido Nacional Republicano, y esa concreción no era generosidad sino estrategia:

sabían que en el México que la Constitución de 1909 había construido, el partido que no hablara el lenguaje de los derechos sociales no tendría audiencia fuera de sus propios círculos.

El Partido Socialdemócrata tardó más porque tenía menos recursos y más heterogeneidad. Pero tenía algo que los otros dos no tenían en la misma medida: una base sindical organizada y una red de maestros rurales que habían aprendido en las escuelas de Mata que la educación y la política son aspectos distintos de la misma vocación.

Carranza los miró nacer con algo que no era exactamente satisfacción. Era la sensación más incómoda de quien ha producido algo que no controla completamente y que sabe que lo va a complicar la vida.

—¿Le preocupan los partidos de oposición? —le preguntó su secretario particular una tarde en que el Congreso había aprobado una reforma al reglamento presupuestal que el gobierno habría preferido bloquear.

—Me preocupa que existan —dijo Carranza—. Y me preocuparía más que no existieran. —Hizo una pausa—. Que son dos preocupaciones distintas con el mismo origen.

La primera gran prueba llegó en 1910 cuando el Congreso rechazó, con los votos combinados del Partido Conservador y del Partido Socialdemócrata, un decreto del ejecutivo que pretendía centralizar el control de los fondos municipales. Era la primera vez en la historia mexicana que un gobierno perdía una votación en el Congreso por razones de fondo.

Lo que el registro histórico no capturó con la misma fidelidad fue la reunión de dos horas que Carranza tuvo esa noche con sus secretarios de Gobernación y Hacienda, donde el tono no fue el de un presidente que acepta con ecuanimidad la derrota sino el de un hombre que está calculando en tiempo real cuánto puede costarle y cuántas opciones tiene para revertirla.

Las opciones que discutieron incluyeron una que Carranza descartó en menos de cinco minutos: presionar a los gobernadores de los estados donde el PNR dominaba para que ejercieran influencia sobre sus delegaciones en el Congreso. La descartó no porque fuera ilegal sino porque era exactamente lo que el decreto que el Congreso había rechazado pretendía hacer en sentido contrario, y presentar el recurso de la presión sobre los gobernadores como respuesta a la derrota habría demostrado que la razón por la que el decreto era peligroso la entendía perfectamente.

Convocó a los líderes de los tres partidos a una reunión de trabajo y presentó una versión modificada que incorporaba las objeciones principales. No porque le pareciera que tenían razón en todo —en privado consideraba que el Partido Conservador había votado contra el decreto más por interés político que por convicción sobre la autonomía municipal— sino porque el costo de insistir era mayor que el costo de ceder, y esa aritmética era la misma que había aplicado con Cejudo en Guerrero.

La versión modificada fue aprobada con ochenta y siete por ciento de los votos. Carranza lo presentó como resultado del diálogo institucional. Lo que también era, aunque no lo dijo, era la consecuencia de una derrota que había aprendido a administrar antes de que se convirtiera en crisis.

—¿Por qué cedió? —le preguntó el periodista que cubrió la sesión.

—Porque en lo esencial tenían razón —dijo Carranza—. Y porque un presidente que no cede cuando la oposición tiene razón es un presidente que no merece la oposición que tiene.

Era la respuesta correcta. Era también la respuesta que ocultaba el cálculo que la había producido, que es como funcionan la mayoría de las respuestas correctas en política.

Álvaro Obregón ganó las elecciones de 1912 con el cincuenta y un por ciento de los votos, que era suficiente para gobernar pero no suficiente para ignorar a los que habían votado por el otro cuarenta y nueve. Era sonorense, había perdido el brazo derecho en las escaramuzas contra Reyes en 1906, y tenía esa combinación particular que produce el norte mexicano en sus mejores hombres: dureza sin crueldad, pragmatismo sin cinismo, y la capacidad de ver el problema antes de que otros lo vean.

Tenía también algo que sus admiradores no siempre mencionaban porque complicaba la imagen: una relación con el dinero que no era exactamente la que se esperaba de un hombre que había llegado a la política desde la agricultura comercial. No era corrupto en el sentido ordinario del término. Era un hombre que entendía que el poder produce recursos y que los recursos producen más poder, y que esa cadena no era necesariamente inmoral siempre que los recursos que llegaban no vinieran de sustraer lo que debía ir a otro lado. La diferencia entre lo que era inmoral y lo que no siempre lo era era una línea que Obregón conocía con precisión y que en ocasiones cruzaba con la misma naturalidad con que cruzaba cualquier otra frontera que el momento requería.

Su gobierno fue el de la ejecución: tomar lo que Carranza había consolidado y convertirlo en realidad cotidiana.

La conversación que Obregón tuvo con Zapata en 1914 fue real, pero tuvo una segunda parte que el registro oficial tampoco capturó completamente.

Zapata llegó con la bolsa de cuero de siempre y con la lista de cuatrocientas dieciséis comunidades con conflictos agrarios pendientes. La puso sobre el escritorio sin ceremonia.

—Señor presidente, vengo a informarle que el proceso va bien donde el gobierno quiere que vaya bien y va mal donde el gobierno mira para otro lado.

—¿En cuántos estados mira para otro lado el gobierno?

—En cuatro que yo puedo documentar y en otros tres donde lo sospecho pero no tengo todavía las pruebas.

—Los cuatro que puede documentar, llévelos al tribunal agrario esta semana. Los otros tres, siga investigando. —Hizo una pausa—. Y le doy una cosa más: un fondo federal de garantía para que las comunidades con tierra recién dotada tengan acceso a crédito. Tierra sin capital de trabajo es tierra que no produce.

Zapata lo miró calculando.

—¿Lo va a cumplir?

—Lo voy a intentar —dijo Obregón—. Que es lo más honesto que puedo decirle.

Zapata volvió en seis meses. El fondo existía, pero tenía una estructura que él no había negociado y que le preocupaba más que su tamaño.

—El fondo está administrado por intermediarios del Banco Nacional de Crédito Agrícola que cobran una comisión del doce por ciento sobre cada operación —dijo Zapata, con la precisión del hombre que ha revisado los contratos antes de la reunión—. Las comunidades que más lo necesitan son las que menos pueden pagar esa comisión. Y las que menos pueden pagarla son exactamente las que firman con el intermediario que les ofrece condiciones peores porque no tienen con quién comparar.

Obregón lo miró durante un momento.

—¿Cuántas comunidades están en esa situación?

—Las que yo sé: cuarenta y tres. Las que no sé: probablemente más.

—¿Por qué no me lo dijo antes?

—Porque antes no lo sabía —dijo Zapata—. Y porque el fondo que existía era mejor que ningún fondo aunque tuviera ese problema. Pero ahora que lo sé, vine a decírselo.

—¿Qué propone?

—Que los intermediarios que cobran más del ocho por ciento sean auditados y que los que no pueden justificar la diferencia sean reemplazados. —Hizo una pausa—. Y que la supervisión no la haga el Banco Nacional de Crédito Agrícola, que tiene conflicto de interés.

La auditoría tomó cuatro meses. Encontró irregularidades en diecisiete operaciones. Dos de los intermediarios involucrados tenían conexiones con funcionarios de Hacienda que Obregón no había nombrado él sino que había heredado de la administración de Carranza. Los reemplazó. El escándalo fue pequeño porque la prensa que cubría al gobierno lo presentó como corrección de un error administrativo menor y no como lo que también era: la primera demostración de que el fondo federal que Obregón había prometido con la mejor intención podía ser capturado por los mismos intereses que el programa pretendía contrarrestar.

Zapata aceptó el resultado con la sobriedad del que ha aprendido a apreciar las victorias que no son completas porque las completas no existen.

—El fondo es mejor que antes —dijo.

—Sí —dijo Obregón—. Y sigue siendo imperfecto.

—Eso ya lo sé —dijo Zapata—. Por eso voy a seguir viniendo.

El sistema educativo llegó al gobierno de Obregón con números que eran simultáneamente un orgullo y una vergüenza: cuarenta y dos por ciento de alfabetización nacional en 1912, el avance más rápido de América Latina en ese período y todavía insuficiente para un país que llevaba cincuenta y un años de programa educativo.

Obregón nombró a José Vasconcelos secretario de Instrucción Pública en 1913. Vasconcelos tenía treinta y un años y la energía de quien ha estado esperando este momento desde que aprendió a leer. La primera batalla que peleó no fue sobre pedagogía sino sobre presupuesto, y la peleó con el secretario de Hacienda que le explicó pacientemente que los recursos disponibles no alcanzaban para las ambiciones que él tenía.

—¿Cuánto tiene disponible? —preguntó Vasconcelos.

—El treinta y dos por ciento de lo que usted solicitó.

—¿Y si demuestro que el treinta y dos por ciento produce resultados verificables en los primeros seis meses?

—Entonces tendría un argumento más fuerte para el presupuesto del año siguiente.

—¿Y si los resultados son suficientemente buenos?

El secretario de Hacienda lo miró con la expresión del funcionario que reconoce una negociación cuando la tiene enfrente pero que no está seguro de si debe participar en ella.

—¿Qué considera usted suficientemente buenos?

—Diez puntos de aumento en la cobertura educativa en los municipios donde concentro los recursos —dijo Vasconcelos—. En seis meses. Con los inspectores del ministerio verificando los números, no los míos.

El secretario de Hacienda llevó la propuesta a Obregón esa tarde. Obregón la aprobó esa misma tarde con la economía de palabras del que ya ha tomado la decisión antes de que le presenten la propuesta.

—Si no llega a los diez puntos, el presupuesto queda como está —dijo—. Si llega, duplicamos.

Vasconcelos llegó a los diez puntos. Llegó en realidad a doce, que era el tipo de exceso calculado que producen los hombres que saben que van a ser medidos y que prefieren exceder el objetivo a cumplirlo exactamente. El presupuesto se duplicó. Y con el presupuesto duplicado comenzaron las misiones culturales y los murales y la red de bibliotecas que el programa original había propuesto como aspiración y que ahora podía ejecutar como política.

Diego Rivera comenzó a pintar los muros de la Secretaría de Educación con la concentración del que sabe que está haciendo algo que va a durar más que él. Vasconcelos lo visitó una tarde en los andamios y se quedó mirando

el fresco que Rivera estaba terminando: campesinos recibiendo sus títulos de tierra con la desconfianza de quien ha sido engañado demasiadas veces.

—¿Por qué la desconfianza? —preguntó Vasconcelos—. Esto se supone que es un logro del gobierno.

—Porque es un logro del gobierno —dijo Rivera sin dejar de pintar—. Y la gente que ha vivido lo que ha vivido no confía en los logros del gobierno hasta que los puede tocar.

Vasconcelos bajó de los andamios con esa respuesta en la cabeza. No fue a pedirle más presupuesto a Obregón con el argumento de los frescos de Rivera, como contaría después. Fue a pedirle más presupuesto con los números de cobertura del tercer trimestre, que eran los únicos argumentos que el secretario de Hacienda aceptaría sin discusión.

Los frescos los mencionó también, porque Vasconcelos sabía que Obregón valoraba los argumentos que no podían anticiparse. Pero los números venían primero.

Al terminar su gobierno en 1916, Carranza hizo algo que ningún presidente mexicano había hecho con esa formalidad: convocó al gabinete saliente a una reunión donde presentó no un informe de logros sino un inventario de problemas no resueltos que el siguiente gobierno iba a heredar. Era una lista de treinta y siete puntos que incluía desde los títulos comunales pendientes de resolución judicial hasta los generales incorporados al ejército federal que seguían manteniendo lealtades regionales que no correspondían a su nuevo grado.

—¿Por qué les dice esto en voz alta? —le preguntó su secretario particular después de la reunión, con la expresión del que no entiende la utilidad de la transparencia cuando nadie la exige.

—Porque si no lo digo yo, lo va a decir Obregón cuando descubra que nadie se lo dijo —dijo Carranza—. Y esa conversación es más incómoda cuando ocurre después de la toma de posesión que antes.

Hizo una pausa.

—Además —dijo—, la memoria institucional existe cuando alguien se toma el trabajo de escribirla. Y si no la escribo, en diez años nadie va a recordar exactamente cuánto costó lo que logramos. Y eso, a la larga, produce presidentes que creen que las cosas cuestan menos de lo que cuestan.

Era la lección más honesta que un presidente mexicano había dejado hasta entonces. No sobre lo que había construido. Sobre lo que le había costado y sobre lo que todavía estaba pendiente de pagar.

CAPÍTULO 2

La cruzada y la madurez

1916–1924

Las elecciones de 1916 fueron las primeras en la historia mexicana donde tres partidos compitieron con estructuras reales, programas publicados y candidatos que habían ganado sus nominaciones a través de procesos internos genuinos. Que hubieran sido genuinos no significaba que hubieran sido limpios: la nominación de Vasconcelos por el Partido Nacional Republicano había requerido tres rondas de votación interna y la exclusión de un delegado de Tamaulipas que presentó credenciales que dos comisiones distintas declararon irregulares con argumentos que nadie terminó de creer completamente en ninguna dirección.

Vasconcelos ganó con el cuarenta y ocho por ciento. El Partido Conservador obtuvo el veintiocho y el Partido Socialdemócrata el dieciséis. El resto fue para candidatos independientes y partidos locales.

Obregón entregó el poder en enero de 1917 con el mismo gesto con que Carranza lo había entregado en 1912: sin dramatismo innecesario, con la dignidad del que ha cumplido lo que debía cumplir. La noche anterior, cenó solo en el despacho presidencial con una botella de mezcal que terminó a medias y con los reportes del último año que sí terminó de leer. Cuando apagó el candil a las dos de la mañana, anotó en su diario tres números: cuatrocientas dieciséis comunidades con proceso agrario iniciado, cuarenta y siete por ciento de alfabetización nacional, cero levantamientos armados contra el gobierno constitucional.

No anotó el número de los intermediarios del fondo agrario que habían cobrado comisiones irregulares antes de que Zapata lo descubriera. Era un número que prefería no llevar a la historia que dejaba.

En los municipios del sur, los jefes de las juntas agrarias que Zapata había organizado leyeron los resultados electorales con la seriedad de quienes saben que lo que ocurre en la capital tiene consecuencias en el campo donde viven.

—¿Y este Vasconcelos? —preguntó uno de los más jóvenes.

—Es el que hizo las escuelas y los murales —dijo el más viejo.

—¿Y es bueno?

El viejo pensó la pregunta con la pausa que merecía.

—Depende de lo que hagamos nosotros con lo que él haga —dijo—. Que es como siempre ha sido.

José Vasconcelos tomó posesión en enero de 1917 con el programa más ambicioso que un presidente mexicano había anunciado desde Juárez: completar la alfabetización del país antes de que terminara su gobierno, ejecutar el reparto agrario pendiente en los estados más atrasados, establecer la educación media superior como derecho universal con financiamiento federal garantizado, y construir una red de bibliotecas públicas. Era demasiado para cuatro años. Lo sabía. Lo anunció de todas formas porque consideraba que los programas que no se anuncian con ambición se ejecutan sin energía.

Lo que no anunció, porque no era el tipo de cosa que se anuncia, era que tenía también una agenda propia que sus colaboradores más cercanos conocían y que sus adversarios empezarían a nombrar antes de que terminara el primer año: Vasconcelos creía genuinamente que la educación era la reforma que hacía posibles todas las demás, pero también creía que la educación que él promovía era superior a la que cualquier otro hubiera promovido, y que esa superioridad le daba una autoridad que el cargo presidencial confirmaba pero que en realidad precedía al cargo. Era una convicción que lo hacía extraordinariamente eficaz y extraordinariamente difícil de tratar cuando alguien no estaba de acuerdo con él.

El primer obstáculo que atacó fue el más resistente: los caciques educativos estatales, funcionarios que habían construido su poder sobre el control de los nombramientos de maestros y que los usaban para cobrar lealtades políticas. Convocó a los directores de educación de todos los estados a una reunión en marzo de 1917.

—Los maestros se van a nombrar por concurso de oposición —dijo cuando estuvieron sentados—. Las plazas se van a asignar por calificación, no por recomendación. Y el funcionario estatal que intervenga en un nombramiento por razones distintas a las del mérito va a ser removido de su cargo sin importar a quién conozca ni qué partido le deba favores.

Un director del norte levantó la mano.

—Los compromisos previos, señor presidente. Hay maestros que fueron nombrados con el apoyo de personas que tienen interés legítimo en...

—Los compromisos previos no aplican a partir de hoy. Los maestros que tienen nombramiento previo y que lo merecen por su capacidad, lo conservan. Los que no lo merecen, van a evaluación en noventa días.

Nadie más levantó la mano.

Tres directores de educación estatal fueron removidos en los primeros seis meses. Lo que el registro oficial no capturó con la misma nitidez fue lo que ocurrió en paralelo: de los veintisiete directores que no fueron removidos, nueve encontraron maneras de cumplir la letra del decreto sin cumplir su espíritu. Los concursos de oposición existían, pero los criterios de evaluación los diseñaban los mismos funcionarios que antes decidían por recomendación, con la diferencia de que ahora el proceso tenía el nombre correcto y la documentación que lo justificaba. Vasconcelos lo supo en el cuarto mes, cuando un maestro de Jalisco que había quedado en segundo lugar en un concurso regional llegó a la Ciudad de México con los exámenes del primer lugar y los suyos propios para que alguien los comparara.

Los comparó un inspector federal que Vasconcelos había nombrado precisamente para casos así. El resultado fue inequívoco: el maestro de Jalisco había obtenido mejores calificaciones en seis de los siete criterios de evaluación. El que había ganado el primer lugar tenía el apellido del director estatal de educación.

Vasconcelos removió al director de Jalisco. Luego pasó dos semanas revisando los resultados de los concursos en los otros estados con la atención del que ya sabe lo que va a encontrar y solo está calculando la escala. Lo que encontró fue que el problema no era excepcional sino sistemático, y que resolverlo con remociones individuales era el tipo de respuesta que resuelve el caso visible sin tocar la causa.

Diseñó entonces un sistema de verificación cruzada donde los exámenes de un estado eran corregidos por inspectores de otro, sin que el funcionario local pudiera saber quién estaba evaluando los resultados de su proceso. Era más lento, más costoso y más difícil de administrar que el sistema original. Era también significativamente más difícil de capturar.

Le costó cuatro meses y tres confrontaciones políticas con gobernadores que consideraban que la reforma educativa federal estaba invadiendo competencias que la Constitución reservaba a los estados. Vasconcelos les respondió con la misma calma que aplicaba a todo: que la Constitución garantizaba el derecho a la educación de calidad como derecho federal, y que un concurso de oposición cuyos criterios los definía el funcionario local que tenía interés en el resultado no cumplía ese mandato constitucional.

Tenía razón en el argumento. Lo que no tenía era la mayoría en el Congreso para convertir ese argumento en reforma legal con carácter obligatorio. Los gobernadores que más resistían tenían representación en la Cámara de Senadores, y la Cámara de Senadores era donde el Partido Nacional Republicano tenía menos control. El sistema de verificación cruzada quedó como política del ejecutivo federal con aplicación en las escuelas que recibían financiamiento federal, que eran la mayoría pero no todas.

Era una victoria parcial. Vasconcelos la presentó como una victoria completa en los discursos públicos, porque consideraba que admitir las limitaciones de lo conseguido era darle argumentos a los que querían revertirlo. Esa fue la primera de varias decisiones que tomó con esa lógica, y que sus colaboradores más cercanos aprendieron a identificar como la señal de que el presidente estaba gobernando para la historia que quería dejar y no para el problema que tenía enfrente.

La política de bibliotecas públicas fue la que produjo menos resistencia política y la que reveló con mayor claridad el tipo de gestor que Vasconcelos era cuando no tenía que pelear contra nadie.

—Los libros se van a perder —le dijo el director de la Biblioteca Nacional cuando le explicó el sistema de préstamo libre.

—Eso espero —dijo Vasconcelos.

—¿Cómo que eso espera?

—Un libro que se pierde es porque alguien lo leyó. La biblioteca que tiene miedo de que sus libros sean leídos no merece llamarse biblioteca.

—¿Y el presupuesto de reposición?

—Calculé que perderíamos el treinta por ciento del catálogo en los primeros tres años. Si perdemos más, significa que más gente de la que calculé está leyendo, y eso justifica cualquier sobrecosto.

Los libros se perdieron en la proporción calculada y también se leyeron. Lo que el sistema de préstamo libre no calculó, y que el director de la Biblioteca Nacional señaló en un informe que Vasconcelos recibió pero no respondió con la rapidez que el tema merecía, era que varias de las bibliotecas municipales en los estados más pobres no tenían quién las administrara después del primer año porque el presupuesto de operación recurrente no había sido incluido en el decreto original. Las bibliotecas existían. Los libros también. Pero sin alguien que llevara el registro de préstamos y organizara el espacio, el catálogo se deterioraba con la velocidad de lo que nadie cuida porque el presupuesto para cuidarlo terminó antes de que la necesidad de cuidarlo se hiciera visible.

Vasconcelos lo resolvió en el segundo año con una partida adicional que el secretario de Hacienda aprobó sin entusiasmo. Pero el primer año las bibliotecas de cuarenta y tres municipios operaron con déficit que ningún decreto había anticipado y que el informe anual del ministerio describió con la economía verbal de los documentos que no quieren que los errores de planeación parezcan más grandes de lo que son.

Los murales de Rivera, Orozco y Siqueiros fueron el elemento menos resistido y el más duradero. Vasconcelos los visitaba con regularidad y en una de esas visitas escuchó a un trabajador de la construcción decir, señalando la figura del campesino que recibía su título en el fresco de Rivera: "ese soy yo". No dijo nada. Lo que sintió en ese momento era la clase de satisfacción que no necesita ser compartida para ser real, y que fue durante años el argumento que usaba en privado cuando alguien le señalaba las limitaciones de lo que había logrado.

La tasa de alfabetización nacional llegó al cincuenta y ocho por ciento cuando Vasconcelos terminó su gobierno en enero de 1921. Once puntos más que cuando había llegado. Era el avance más rápido en un período presidencial desde que Mata comenzó a sembrar maestros en 1861.

No era suficiente. Vasconcelos lo sabía mejor que nadie.

En su discurso de despedida dijo algo que sus sucesores recordarían con distintos grados de incomodidad:

—Lo que construimos en estos cuatro años vale solo si los que vienen después lo cuidan y lo amplían. Un sistema educativo que depende de que el presidente en turno lo quiera no es un sistema educativo, es un favor presidencial. Por eso lo más importante que hicimos no fue construir escuelas sino convencer a los tres partidos de que el presupuesto educativo es intocable. Ese fue el logro que más me costó y el único que no depende de mí para sobrevivir.

Lo que no dijo en el discurso, pero que anotó en su diario esa misma noche, era que no estaba completamente seguro de haberlo logrado. El Partido

Conservador había firmado el acuerdo de blindaje presupuestal con una enmienda de último minuto que permitía "ajustes de eficiencia" en partidas educativas con autorización del Congreso, y esa enmienda era exactamente el tipo de puerta trasera que se construye cuando uno acepta el principio pero necesita conservar la llave.

Aarón Sáenz García ganó las elecciones de 1920 con el cuarenta y cuatro por ciento de los votos, la proporción más estrecha que ningún candidato del Partido Nacional Republicano había obtenido hasta entonces. Era regiomontano de familia empresarial, había sido secretario de relaciones exteriores con Obregón, y en los círculos del partido lo describían como hombre de consensos. Era un cumplido que también era una descripción precisa de su limitación principal: Sáenz podía encontrar el punto de convergencia entre posiciones distintas con una eficiencia que sus contemporáneos admiraban, pero raramente podía empujar más allá de ese punto cuando el momento lo requería.

Llegó a la presidencia con la claridad de que su gobierno no iba a ser el de las grandes reformas sino el de la consolidación de lo que existía. No lo dijo así en público porque en público los presidentes no dicen que su ambición es que los trenes lleguen a tiempo. Pero era lo que pensaba y lo que ejecutó con una consistencia que sus críticos llamaron falta de visión y sus defensores llamaron pragmatismo responsable.

Lo que sí tenía visión, y que el registro histórico posterior lo confirmó, era su comprensión de que la salud pública no era un tema de caridad sino de productividad. Un pueblo enfermo no producía, y un pueblo que no producía no sostenía las instituciones que el país había construido con tanto esfuerzo.

Designó al Dr. Gabriel Malda como responsable del Departamento de Salubridad Pública con instrucciones precisas: primero las enfermedades que mataban más, no las que generaban más prensa. El tifo mataba más que la viruela en términos absolutos pero la viruela producía más pánico y el pánico producía más presupuesto. Malda recibió la instrucción con la satisfacción del funcionario al que le dan permiso de hacer lo correcto en lugar de lo visible.

Las campañas de vacunación que siguieron no fueron espectaculares. Llegaban a los municipios con la regularidad discreta de lo que funciona sin necesitar celebración, y en los estados donde llegaban la mortalidad infantil bajó con una consistencia que los estadísticos del ministerio documentaban en reportes que nadie leía fuera de las dependencias que los producían.

Los ferrocarriles recibieron atención similar. Sáenz nombró un director que pasó su primer año visitando cada tramo de vía, y el resultado fue una mejora gradual que ningún discurso pudo convertir en logro espectacular pero que los transportistas del norte y los comerciantes del Bajío percibieron en sus cuentas.

—¿Cuál es su proyecto más importante? —le preguntó el director de El Universal en una entrevista a mediados de su gobierno.

—No es uno —dijo Sáenz—. Son varios que poco se van a escribir en los libros de historia. Que todos los mexicanos sepan leer y escribir, que tengan salud para trabajar, que los trenes lleguen a tiempo.

—¿Solo eso?

—En un país donde eso funcione, los demás problemas son más fáciles de resolver.

Era una filosofía de gobierno que sus admiradores llamaban pragmatismo y sus críticos llamaban ausencia de ambición. Lo que ninguna de las dos lecturas capturaba completamente era lo más honesto del diagnóstico de Sáenz: que México en 1921 no necesitaba un presidente con visión sino un presidente que ejecutara lo que los anteriores habían prometido y no habían podido cumplir completamente.

El problema que encontró a mitad de su gobierno era el que Vasconcelos había advertido en su discurso de despedida y que Sáenz conocía desde antes de llegar: Plutarco Elías Calles estaba construyendo una red de lealtades con una paciencia que todos podían ver y que nadie podía detener completamente sin romper algo que el sistema necesitaba para funcionar.

Calles era capaz, era leal al partido en los términos que el partido podía verificar, y tenía conexiones con los sectores del norte que el PNR necesitaba para mantener su base. Removerlo sin causa documentada habría sido más costoso que vigilarlo. Y vigilarlo era exactamente lo que Sáenz hacía, con la atención del que reconoce una amenaza que no puede nombrar directamente sin producir el conflicto que quiere evitar.

Lo que lo obligó a nombrarlo directamente fue un reporte de tres estados: recursos federales de programas sociales administrados por personas que respondían a Calles y no a los titulares de las dependencias.

Convocó a Calles al despacho presidencial una tarde de 1923.

—Plutarco —dijo Sáenz, con la naturalidad de quien conoce a alguien desde hace mucho—, tengo tres reportes que describen el mismo patrón. Recursos federales administrados por gente que le responde a usted.

Calles los miró sin tocarlos.

—Los recursos están llegando a su destino —dijo—. La eficiencia es mayor cuando hay gente con experiencia gestionándolos.

—La eficiencia no es el problema. El problema es la lealtad de quién gestiona. Quiero que esa gente reporte a las dependencias correspondientes. Si no ocurre en treinta días, voy a hacer lo que tengo que hacer.

Calles asintió con la inclinación de cabeza del hombre que acepta una instrucción que no le gusta pero que no tiene otra opción en ese momento.

Lo que Sáenz no anticipó completamente fue la velocidad y la elegancia con que Calles cumplió la instrucción en la letra y la ignoró en el espíritu. En veintinueve días, la gente que respondía directamente a Calles en los tres estados fue reemplazada por gente que respondía formalmente a las

dependencias federales y que en la práctica seguía manteniendo comunicación regular con Calles a través de canales que ningún reporte oficial iba a documentar porque ningún reporte oficial tiene acceso a las conversaciones que ocurren en los pasillos y en las reuniones que no se anotan en ninguna agenda.

Sáenz lo supo antes de que terminara el mes siguiente, cuando uno de sus propios informantes le describió una reunión en Sonora donde Calles había reunido a diecisiete funcionarios estatales que formalmente ya no le reportaban y que de facto seguían haciéndolo.

Convocó a Calles de nuevo. Esta vez la conversación fue más corta y más directa.

—Hiciste lo que te pedí en la forma —dijo Sáenz, tuteando con la claridad del que abandona el protocolo porque el protocolo ya no sirve para lo que necesita decir—. En el fondo no cambió nada.

Calles no lo desmintió.

—El fondo, Aarón, es más difícil de cambiar que la forma —dijo—. Porque el fondo son relaciones que existen desde antes de que nadie te pidiera que las terminaras.

—¿Y qué me estás diciendo exactamente?

—Que estoy dentro del sistema y que voy a seguir estando dentro del sistema —dijo Calles, con la calma del que ha pensado esta respuesta con anticipación—. Y que dentro del sistema hay espacio para lo que yo quiero construir sin necesitar romper lo que tú construiste.

—¿Y si el espacio que quieres ocupar es el mismo que ocupa el gobierno que yo administro?

Hubo una pausa.

—Entonces nos vemos en las elecciones —dijo Calles.

Sáenz lo miró durante un momento. Era la respuesta que no podía refutar porque era exactamente la respuesta que el sistema democrático que todos habían construido producía: si Calles quería el poder, la manera legítima de buscarlo era en las urnas. Decirle que no podía hacerlo era decirle que la democracia que el sistema proclamaba tenía excepciones para los candidatos que el gobierno de turno consideraba amenazas.

—Dentro de las reglas —dijo Sáenz.

—Siempre dentro de las reglas —dijo Calles.

Lo que Sáenz no sabía todavía era que "dentro de las reglas" para Calles significaba exactamente lo que había demostrado en los veintinueve días de la primera instrucción: la letra de las reglas, administrada con la creatividad suficiente para que el espíritu quedara disponible para su propio uso.

Sáenz entregó el poder en enero de 1925 con la misma sobriedad con que lo había ejercido, y con una frase que sus secretarios anotaron porque tenía la clase de precisión que el tiempo convierte en advertencia:

—Entrego un país donde hay más gente que sabe leer, donde hay menos enfermos y donde los trenes llegan más a tiempo que cuando llegué. Para alguien que viene después de Vasconcelos, eso es suficiente para no avergonzarse.

No dijo lo que también era verdad: que entregaba un Calles más organizado y más listo que el que había recibido. Que la confrontación de 1923 lo había contenido temporalmente y fortalecido permanentemente, porque Calles había aprendido en esa conversación exactamente hasta dónde podía llegar sin que el sistema lo detuviera.

En Morelos, donde Zapata seguía siendo la voz más incómoda de los que habían ganado menos de lo que la Revolución había prometido, las comunidades con títulos comunales consolidados representaban en 1924 el sesenta y tres por ciento de las tierras cultivables del estado. Era más de lo que nadie había creído posible en 1907 cuando Zapata llegó al Palacio Nacional por primera vez con su bolsa de cuero.

No era suficiente. Nunca era suficiente para Zapata, que era exactamente el tipo de hombre que un país necesita para no conformarse con lo que tiene cuando lo que tiene no es lo que merece.

Pero era real. Y en ese México que aprendía a defenderse, lo real siempre había valido más que lo prometido.

Aunque a veces lo prometido regresaba disfrazado de forma cumplida, y eso era más difícil de nombrar que la mentira directa.

CAPÍTULO 3

El hombre modesto que continuó construyendo

1924–1928

Adolfo de la Huerta ganó las elecciones de 1924 con el cuarenta y dos por ciento de los votos, el margen más estrecho que ningún presidente mexicano había obtenido hasta entonces. Calles se abstuvo de competir por la presidencia y se colocó como secretario de Gobernación del candidato vencedor con la naturalidad del que ya ha decidido que la presidencia la quiere en cuatro años y que el camino más directo para llegar a ella pasa por administrar desde adentro el gobierno que no pudo ganar desde afuera. Luis N. Morones obtuvo el treinta y cinco por ciento como candidato del Partido Socialdemócrata y Jorge Prieto Laurens el diez por el Partido Conservador.

De la Huerta era sonorense de formación y regiomontano de adopción, había sido secretario de Hacienda con Carranza y con Vasconcelos, y tenía esa combinación de cultura musical, sensibilidad política y pragmatismo administrativo que hacía de él un hombre difícil de categorizar. Sus colaboradores más cercanos lo describían con el mismo adjetivo que sus adversarios usaban para subestimarlo: modesto. La diferencia era que sus colaboradores lo decían como elogio y sus adversarios como diagnóstico de una limitación que esperaban explotar.

Calles lo supo desde el primer día. No porque De la Huerta fuera débil, que no lo era, sino porque había aprendido de dos presidencias observadas de cerca que los hombres de acuerdos tienen un punto ciego específico: son muy buenos para encontrar el punto donde dos posiciones pueden converger, pero no siempre ven con la misma claridad el punto donde converger es exactamente lo que el otro necesita que uno haga.

El primer año fue de una tensión administrada que ninguno de los dos nombró públicamente porque nombrarla hubiera sido producir exactamente el conflicto que ambos querían evitar, aunque por razones distintas. De la Huerta quería evitarlo porque era genuinamente un hombre que prefería la colaboración al enfrentamiento. Calles quería evitarlo porque necesitaba cuatro años de acceso al aparato del Estado para construir lo que quería construir, y cuatro años de conflicto abierto con el presidente que administraba ese aparato no servían a ese propósito.

El gobierno de De la Huerta fue el de la continuidad aplicada con sensatez. Heredó de Vasconcelos el impulso educativo y lo sostuvo sin la energía mesiánica de su predecesor pero con la consistencia del que entiende que las instituciones se consolidan con presupuestos regulares más que con visiones inspiradoras. Creó los centros de higiene infantil en las escuelas con la lógica que Sáenz había establecido: la salud no es caridad sino productividad, y la productividad empieza con los niños que se enferman menos y aprenden más. Avanzó en la lucha contra la fiebre amarilla y la viruela con campañas que ningún discurso presidencial convirtió en logro espectacular pero que los médicos de los estados registraban en sus reportes de mortalidad con números que se movían en la dirección correcta.

Creó la Caja de Seguridad Social en 1925 para la atención de los trabajadores de la burocracia gubernamental, que era el segmento de la fuerza laboral más organizado y con mayor capacidad de exigir, y que por eso era también el segmento donde el costo político de no hacer nada era más alto. No era la seguridad social universal que la Constitución prometía en su versión más ambiciosa. Era el primer ladrillo de algo que tardaría décadas en completarse, con la forma específica que tienen los primeros ladrillos: pequeña, concreta, y con la huella de las limitaciones del momento en que fue puesto.

El problema que no pudo resolver, y que tampoco pudo nombrar con la claridad que el momento requería, llegó en el segundo año con la disputa sobre el nombramiento del director de telégrafos nacionales.

No era una disputa sobre telégrafos. Era una disputa sobre información. El sistema telegráfico era en 1926 el sistema nervioso de las comunicaciones gubernamentales en el país: los gobernadores reportaban al centro, los militares se coordinaban, los funcionarios enviaban instrucciones que no podían esperar al correo. Quien administraba los telégrafos sabía, antes que el presidente, lo que estaba ocurriendo en los estados. Calles lo entendía con la precisión del estratega. De la Huerta también lo entendía, pero lo entendió tres semanas tarde.

El candidato de De la Huerta era un técnico competente sin filiaciones políticas claras. El candidato de Calles tenía experiencia telegráfica suficiente para justificar el nombramiento y conexiones en la red de Calles suficientes para que el nombramiento tuviera el valor que Calles le atribuía.

De la Huerta nombró a su candidato. Era la decisión correcta y llegó después de una vacilación de diez días que Calles interpretó con exactitud: que De la Huerta había calculado el costo de ceder y había concluido que era demasiado alto, pero que la vacilación le decía cuánto le había costado llegar a esa conclusión.

Calles no protestó. En los días siguientes tres gobernadores que habían sido leales al gobierno central enviaron señales discretas de que su lealtad estaba siendo sometida a revisión. No era un golpe. Era una demostración: que la red que Calles había construido podía activarse sin que nadie pudiera acusarlo de haberla activado.

De la Huerta convocó a Calles al despacho presidencial.

—Plutarco —dijo, con la naturalidad de quien conoce a alguien desde hace mucho—, tengo la impresión de que estamos teniendo una conversación que ninguno de los dos ha comenzado explícitamente. Propongo que la comencemos.

—¿Qué quiere decirme, señor presidente?

—Que entiendo perfectamente lo que está construyendo. Y que si lo construye dentro de las reglas, no tengo nada que objetar. —Hizo una pausa —. Lo que no voy a permitir es que lo construya usando los recursos del gobierno que yo administro como si fueran propios.

Calles asintió con la serenidad del que ya ha decidido qué va a decir.

—¿Y si gano las elecciones de 1928 por los medios que la Constitución establece?

—Si gana —dijo De la Huerta—, será el presidente de México.

—¿Y si pierdo?

—Si pierde, el que gane gobernará. Y usted seguirá siendo un político con base real que puede construir su proyecto para la siguiente elección. Eso es la democracia.

Era la respuesta correcta. Era también la respuesta que Calles necesitaba escuchar para calibrar exactamente cuánto podía hacer sin que De la Huerta lo detuviera. La respuesta le decía que De la Huerta iba a defenderle las reglas formales del sistema con firmeza, pero que las reglas informales —las redes, las lealtades, las conversaciones que no quedan en actas— las iba a administrar con la paciencia del que prefiere que las cosas no lleguen a un punto donde no quede otra opción que la confrontación directa.

Calles calculó que eso le daba suficiente espacio.

Lo que De la Huerta no calculó bien fue la velocidad con que Calles usó ese espacio.

En los dieciocho meses siguientes, Calles construyó desde la Secretaría de Gobernación lo que ninguna red de lealtades informales podía construir desde afuera: un conocimiento preciso del aparato del Estado. Sabía qué gobernadores tenían problemas financieros que el gobierno federal podía resolver o agravar. Sabía qué líderes sindicales necesitaban reconocimiento oficial para mantener su posición. Sabía qué generales tenían ambiciones que sus rangos actuales no satisfacían y que una palabra en el momento correcto podía orientar en la dirección útil.

De la Huerta lo sabía también, con la diferencia de que lo sabía por los mismos informes que Calles leía, con la diferencia de que Calles también sabía qué estaba haciendo De la Huerta con esa información, y De la Huerta no siempre sabía qué estaba haciendo Calles con la suya.

La propuesta de reforma constitucional para extender los períodos presidenciales de cuatro a seis años llegó en ese contexto, y su historia fue más complicada que la que el registro oficial preservó.

Calles la presentó primero en privado a los líderes de los tres partidos, con el argumento que tenía más peso para cada uno. Al Partido Nacional Republicano le dijo que seis años darían más estabilidad a los programas. Al Partido Conservador le dijo que la continuidad reduciría la incertidumbre para la inversión privada. Al Partido Socialdemócrata le dijo que los cambios estructurales que la justicia social requería no podían ejecutarse en cuatro años.

Los tres argumentos eran verdaderos. Los tres también servían al propósito que Calles no mencionó: que seis años de presidencia le darían más tiempo para hacer lo que quería hacer cuando llegara su turno.

Lo que el registro oficial tampoco preservó fue la conversación que Calles tuvo con el secretario general del Partido Socialdemócrata tres días antes de que la reforma se presentara formalmente al Congreso. El secretario había expresado reservas privadas sobre la reforma con el argumento de que seis años de cualquier gobierno era también seis años de mayor resistencia a salir, y que esa resistencia históricamente había afectado más a los partidos de izquierda que a los de derecha porque los gobiernos largos tienden a consolidar los intereses establecidos.

Las reservas desaparecieron antes de la votación formal. Lo que ocurrió entre la conversación privada y la votación formal no quedó documentado, pero el secretario general del Partido Socialdemócrata recibió en esos tres días la confirmación de que dos litigios laborales pendientes en estados del norte donde el partido tenía intereses serían resueltos con criterio favorable por los tribunales correspondientes.

No era un soborno. Era el tipo de convergencia de intereses que los sistemas políticos producen cuando las decisiones importantes se acercan y los actores que deben tomarlas tienen necesidades que el gobierno en turno puede satisfacer.

La reforma fue aprobada con el voto favorable de los tres partidos. Nadie señaló en voz alta que seis años de presidencia eran también seis años de mayor resistencia a dejar el poder. El sistema tenía sus propias formas de señalar las cosas sin que nadie tuviera que decirlas, y una de esas formas era que todos los que la aprobaron tenían razones para vigilar que no se convirtiera en el instrumento de una permanencia indefinida.

Eso era exactamente lo que Calles esperaba que ocurriera: que todos vigilaran. Porque mientras todos vigilaban a quien gobernara con los seis años, él iba a estar preparándose para ser ese alguien.

Emiliano Zapata murió en enero de 1928, a los cuarenta y ocho años, de una neumonía que los médicos de Morelos habían advertido que podía agravarse si seguía recorriendo los ejidos en los días de lluvia y que Zapata había ignorado con la misma consistencia con que ignoraba cualquier argumento que lo invitaba a hacer menos de lo que creía que tenía que hacer.

No murió con la serenidad de quien ha completado su trabajo. Murió con la conciencia, que los que lo conocían de cerca describían después con la incomodidad de quien testimonia algo que duele, de que había cosas que todavía no estaban terminadas y que probablemente no se terminarían sin él, al menos no de la manera en que él las habría terminado.

Las comunidades de Morelos que habían construido su organización política alrededor de su figura tuvieron que decidir en los meses siguientes si lo que Zapata había construido era un movimiento que podía seguir sin él o un liderazgo que dependía de su persona. La respuesta fue, como suele ser en estos casos, las dos cosas al mismo tiempo: había una estructura que sobrevivió y un vacío que nadie pudo llenar completamente. Las juntas agrarias siguieron funcionando. Los litigios pendientes siguieron en los tribunales. Los títulos comunales que Altamirano había diseñado y que el tribunal agrario federal defendía no desaparecieron con el hombre que más había peleado por ellos.

Pero la capacidad de Morelos para hacer que el gobierno federal respondiera con la urgencia que la situación requería se redujo en proporción directa a la fuerza de la voz que la había producido. Y eso, aunque nadie lo escribiera en ningún informe oficial, era también una pérdida con consecuencias concretas que los ejidatarios de Morelos iban a sentir en los años siguientes.

Las elecciones de 1928 llegaron con Calles como candidato del PNR, con Morones por el Partido Socialdemócrata y con Manuel Gómez Morín por el Partido Conservador. Era la campaña más abierta que el sistema político mexicano había vivido hasta entonces. Calles la ganó con el cuarenta y seis por ciento. Morones obtuvo el treinta y uno. Gómez Morín el dieciséis.

La noche del resultado, De la Huerta llamó a Calles para felicitarlo con la sobriedad del que ha cumplido lo que prometió y que no necesita adornarlo.

—Lo que construiste —dijo De la Huerta—, lo construiste dentro de las reglas. Eso merece respeto.

—No fue fácil —dijo Calles.

—No lo es nunca —dijo De la Huerta—. Por eso vale.

Hubo una pausa.

—¿Qué espera de mi gobierno? —preguntó Calles.

—Lo mismo que Carranza esperó del mío —dijo De la Huerta—. Que entregue un país un poco mejor que el que recibió. Y que lo entregue.

Era la respuesta que correspondía al momento. Era también una respuesta que omitía lo que De la Huerta había pensado esa misma tarde, antes de hacer la llamada, mientras revisaba los reportes del último año de su gobierno: que Calles había construido dentro de las reglas formales con una precisión que hacía imposible señalarlo, y que esa precisión era exactamente la habilidad que hacía de él el adversario más difícil que el sistema había tenido que contener hasta entonces.

No porque rompiera las reglas. Sino porque las conocía mejor que nadie y sabía exactamente hasta dónde podía llevarlas sin romperlas.

De la Huerta entregó el poder en enero de 1929. En su discurso de despedida dijo algo que nadie apuntó en ese momento pero que varios recordaron años después:

—El mayor logro de este gobierno no está en los números ni en las leyes. Está en que Plutarco Elías Calles va a tomar posesión mañana y todos sabemos que lo va a hacer dentro de la Constitución, porque la Constitución en este México no es un papel que se respeta cuando conviene. Es una pared. Y las paredes no se mueven con la voluntad de quien empuja.

Los aplausos fueron moderados. Calles escuchó desde la primera fila con la expresión del hombre que está procesando si lo que acaba de oír es un elogio o una advertencia.

Era las dos cosas. Y Calles, que era inteligente, lo sabía.

Lo que también sabía, y que De la Huerta no había dicho en el discurso porque no era el momento de decirlo, era que las paredes no se mueven con la voluntad de quien empuja desde afuera. Desde adentro, con el tiempo suficiente y la paciencia correcta, a veces sí se mueven.

Eso era lo que Calles iba a intentar demostrar en los próximos seis años.

Y en Morelos, donde Zapata ya no estaba para leer los resultados electorales con la atención de quien sabe que lo que ocurre en la capital tiene consecuencias en el campo, un hombre mayor que lo había acompañado desde los primeros viajes al Palacio Nacional le dijo a uno de los jóvenes de la junta agraria algo que el joven no olvidó:

—Calles quiso más de lo que el sistema le daba. Y el sistema le aguantó porque Calles supo exactamente hasta dónde podía llegar sin que el sistema tuviera que detenerlo.

—¿Y eso es bueno o malo? —preguntó el joven.

El viejo pensó la pregunta con la pausa que merecía.

—Depende de lo que haga cuando llegue adonde quiere llegar —dijo—. Que es exactamente lo que todavía no sabemos.

Afuera, en el campo de Morelos que la Constitución había convertido en tierra de quienes la trabajaban, los magueyes proyectaban sombras largas sobre la tierra que era suya. Lo que el viejo no le dijo al joven, porque no tenía manera de probarlo todavía, era que la tierra que era suya iba a necesitar defenderse de maneras que Zapata habría sabido anticipar y que sin Zapata iban a tener que aprender a anticipar solos.

Eso también era parte de lo que se pierde cuando muere el hombre que sabe hacer algo que nadie más ha aprendido todavía completamente.

CAPÍTULO 4

El intento de captura del sistema

1928–1934

Plutarco Elías Calles tomó posesión en enero de 1929 con la expresión del hombre que ha esperado su momento con la paciencia suficiente para llegar a él sin ilusiones. No era un idealista. Era un constructor, y los constructores piensan en cimientos antes que en fachadas.

El cimiento que México necesitaba, en su diagnóstico, era uno que ninguno de sus predecesores había podido colocar completamente: un Estado que funcionara con independencia de la voluntad del hombre que lo encabezara. Un país de instituciones y no de caudillos, que era la frase que usaba en privado con la frecuencia del que está convencido de una idea y la repite hasta que se convierte en política.

Lo que sus colaboradores más cercanos sabían y que ninguno de ellos escribió en ningún documento que pudiera ser citado en su contra era que "un país de instituciones" en el vocabulario de Calles significaba un país donde las instituciones estuvieran organizadas de una manera específica, con un partido central que las articulara, y que ese partido fuera el que él había concebido y que él controlaba. La diferencia entre un país de instituciones y un país donde las instituciones respondían a Calles era una distinción que él consideraba irrelevante porque estaba convencido de que sus instituciones y las instituciones del país eran la misma cosa.

Esa convicción era su mayor fortaleza y su mayor punto ciego.

La primera institución que construyó fue la que más falta hacía: el Banco de México. El país había operado durante décadas con un sistema financiero fragmentado donde la emisión de moneda dependía de bancos privados con intereses propios. Calles lo entendía con la claridad del administrador que había gobernado Sonora y que había visto cómo la falta de control monetario convertía cada crisis local en una sistémica que el gobierno central no podía contener.

El Banco de México abrió en septiembre de 1929 con la solidez discreta de las instituciones que no necesitan anunciarse para existir. Su primer director era un economista formado en Europa que tenía la virtud poco común de saber explicar la política monetaria en términos que los diputados de los tres partidos podían entender.

—¿Para qué sirve exactamente esto? —le preguntó un diputado del Partido Socialdemócrata en la sesión donde se aprobó la ley orgánica.

—Para que el gobierno de México decida cuánto vale el peso mexicano y no lo decida un banco en Nueva York —dijo el director.

El diputado asintió. Era la respuesta correcta. También era una respuesta que omitía que el Banco de México, en su diseño original, tenía una estructura de gobierno donde el ejecutivo federal tenía más influencia sobre la junta directiva de la que un banco central verdaderamente autónomo debería tener. El Partido Conservador señaló ese detalle en el debate legislativo. Calles lo escuchó y no lo modificó, con el argumento de que la autonomía plena del banco requería una madurez institucional que México todavía estaba construyendo. Era un argumento razonable que también tenía la ventaja de preservar exactamente el nivel de control que Calles quería preservar.

La Comisión Nacional de Caminos llegó después. México era un país geográficamente fracturado donde el ferrocarril había cosido algunas heridas pero había dejado intactas las que no coincidían con las rutas que la inversión extranjera del siglo anterior había considerado rentables. Los pueblos inaccesibles eran pueblos sin mercado, sin médico llegado a tiempo, sin maestro que pudiera elegir a dónde ir.

La red de carreteras que Calles comenzó a construir tenía un criterio que sus ingenieros habían discutido con él y que él había insistido en mantener: primero las carreteras que conectan los municipios donde hay escuelas y clínicas con las cabeceras donde hay hospitales y mercados. No las que conectan las ciudades entre sí, que se podían conectar con inversión privada. Las que el mercado no conecta porque no ve rentabilidad en lo que el Estado tiene obligación de garantizar.

Era una filosofía genuinamente justa. Era también una filosofía que producía contratos de construcción, y los contratos de construcción producían relaciones con contratistas, y las relaciones con contratistas producían lealtades que el secretario de Gobernación del gobierno anterior había aprendido a cultivar con la paciencia del que sabe que las lealtades construidas en el dinero son más sólidas que las construidas en los principios porque los principios cambian y el dinero siempre tiene el mismo color.

El Banco Nacional de Crédito Agrícola completó la triada institucional del primer año. La tierra sin crédito para trabajarla era una promesa a medias: el campesino recibía el título y luego no tenía con qué comprar la semilla. El prestamista que aparecía en ese momento era el intermediario que prestaba a intereses que convertían la propiedad en una deuda que tarde o temprano

volvía a concentrar la tierra en pocas manos. Calles lo había escuchado de Zapata. Lo había visto en Sonora. El banco era la respuesta correcta al problema correcto.

Con las tasas de interés que el sector financiero privado llamó distorsión del mercado y que los ejidatarios de Morelos y Guerrero llamaron la diferencia entre poder sembrar y no poder hacerlo.

Hasta ahí, el gobierno de Calles era el de un constructor metódico que hacía lo que había prometido. El problema llegó, como suele llegar con los hombres que tienen demasiada energía y demasiada convicción, cuando la construcción chocó con una resistencia que no había calculado completamente.

El conflicto con la Iglesia comenzó en 1930 con una serie de decretos que regulaban el número de sacerdotes por estado y expulsaban a los sacerdotes extranjeros. Calles lo defendió como asunto de soberanía: un sacerdote que reportaba a Roma y organizaba feligreses según instrucciones que llegaban de fuera de México era influencia extranjera que ningún Estado soberano debía tolerar.

La lógica era impecable. La ejecución fue lo que produjo el problema.

Los decretos fueron aplicados en algunos estados con una literalidad que sus redactores no habían anticipado completamente: presidentes municipales que interpretaron el espíritu del texto como autorización para cerrar templos que no estaban incluidos en las restricciones, jefes políticos locales que aprovecharon la confusión para resolver disputas de tierras con comunidades religiosas que llevaban años en litigio, soldados que en varios municipios del Bajío y Jalisco aplicaron los decretos con la eficiencia de los que reciben órdenes ambiguas y las interpretan en la dirección más conveniente para quien las ejecuta.

La Iglesia respondió con la suspensión de cultos. En varias regiones del occidente y del norte, eso produjo algo que Calles no había calculado: comunidades que no eran particularmente clericales pero que asociaban la iglesia del pueblo con el centro de su vida social, y que la suspensión de cultos percibieron no como una medida del gobierno contra el poder eclesial sino como una agresión del gobierno contra algo que consideraban propio.

Hubo escaramuzas. Hubo muertos. No fue una guerra civil porque las instituciones que veinte años de construcción habían producido contenían el conflicto con más eficacia de lo que habrían podido contenerlo en 1909. Pero fueron más muertos de los que el informe oficial registró, y estuvieron distribuidos de manera más irregular de lo que los discursos sobre la solidez institucional sugerían.

Manuel Gómez Morín se reunió con Calles tres veces durante los meses más tensos. Las reuniones no fueron públicas. En la segunda, Gómez Morín le dijo algo que Calles no olvidó aunque nunca lo citó:

—Lo que usted quiere es que la Iglesia acepte que el Estado manda en México. Lo que los creyentes quieren es que el Estado acepte que su fe no le pertenece al Estado. Así visto, son cosas compatibles. El problema es que la manera en que usted las está ejecutando hace que parezcan incompatibles.

—¿Y qué propone usted? —dijo Calles.

—Que se apliquen los decretos en lo que dicen exactamente, sin las interpretaciones locales que los han convertido en algo distinto. Y que el gobierno reconozca públicamente que hay una diferencia entre regular el poder institucional de la Iglesia y perseguir la práctica de la fe.

—Eso puede interpretarse como debilidad —dijo Calles.

—Lo que ocurre ahora se puede interpretar como arbitrariedad —dijo Gómez Morín—. Y la arbitrariedad le cuesta más que la debilidad, señor presidente.

El acuerdo que resultó no satisfizo completamente a nadie. Los sacerdotes extranjeros fueron expulsados. Los nacionales registrados pudieron continuar con las restricciones constitucionales. El gobierno se comprometió a no usar esas restricciones como instrumento de persecución sistemática. El costo que Calles pagó no fue solo político: fue también la demostración de que la aplicación de sus propios decretos había escapado parcialmente a su control, que era exactamente el tipo de evidencia que sus adversarios iban a usar para cuestionar su capacidad de gobernar el aparato que decía controlar.

El conflicto religioso había durado menos de un año. Sus consecuencias en la percepción del gobierno duraron más.

El segundo problema era más difícil porque venía de adentro.

Calles fundó el Partido Nacional Revolucionario en 1929 con el argumento que él mismo consideraba su contribución más importante: unificar a las facciones liberales bajo una estructura partidaria que produjera estabilidad sin necesitar un caudillo que la garantizara con su persona. Un partido de instituciones, no de hombres.

Era una idea genuinamente buena con un problema realmente serio que Calles veía con claridad desde afuera y con menos claridad desde adentro: el PNR que él concebía como instrumento de estabilidad colectiva funcionaba en la práctica como instrumento de consolidación de su propia posición dentro de la política mexicana. La distinción entre "el partido que garantiza la estabilidad" y "el partido que garantiza que Calles siga siendo el referente central de la política mexicana" era una distinción que él consideraba irrelevante y que sus adversarios consideraban el punto central de todo el proyecto.

El Partido Nacional Republicano y el Partido Socialdemócrata lo vieron venir. Los signos eran los mismos que Sáenz había identificado en 1923 y que De la Huerta había administrado sin resolver: recursos federales fluyendo hacia candidatos del PNR en elecciones locales, funcionarios estatales presionados para inclinar sus lealtades, una prensa gubernamental que cubría al PNR como si fuera el partido del Estado.

La diferencia con los intentos anteriores era la escala. Calles tenía ahora una estructura partidaria formal con presencia en todos los estados, financiamiento institucional y la legitimidad de quien había ganado la presidencia con el voto. Eso hacía la pretensión más difícil de frenar pero también más visible para quienes tenían razones para frenarla.

En las elecciones estatales de Nuevo León de 1931, el Partido Conservador y el Partido Socialdemócrata acordaron en privado apoyar al que tuviera más votos en segunda vuelta. El candidato del PNR perdió.

Lo que el registro oficial no capturó fue lo que ocurrió en los tres días anteriores a la segunda vuelta. Calles convocó al gobernador saliente de Nuevo León a una conversación en la que le preguntó, con la calma del que presenta un problema de aritmética, si estaba seguro de que los resultados que esperaba producir eran los que el Congreso local iba a certificar. El gobernador saliente entendió la pregunta. Respondió que sí estaba seguro, con la voz del hombre que acaba de decidir que el costo de ceder es mayor que el costo de resistir.

La segunda vuelta produjo el mismo resultado que la primera. El candidato del PNR perdió.

Calles aceptó el resultado. No porque le pareciera justo sino porque intentar revertirlo habría requerido exactamente el tipo de violación frontal de las reglas formales que el sistema que él mismo había construido hacía demasiado costosa. Los periódicos cubrieron la derrota con la atención que ninguna elección estatal había recibido antes, y esa cobertura era parte del mecanismo que hacía costosa la violación: un gobierno que desconocía un resultado en Nuevo León cuando había prensa libre para cubrirlo y dos partidos de oposición con mandato real para denunciarlo no era un gobierno que desconocía un resultado. Era un gobierno que demostraba que no podía ganar cuando no controlaba el conteo.

Esa lección, que el sistema le enseñó con la frialdad de las lecciones que no se pueden argumentar sino solo aceptar, fue la que cambió la estrategia de Calles sin cambiar sus objetivos.

Si no podía capturar el sistema desde afuera con el PNR, lo haría desde adentro con el candidato correcto.

La tensión con Estados Unidos sobre el petróleo llegó con la puntualidad de los problemas que uno sabe que van a llegar porque vienen de una convicción que no se puede abandonar sin abandonar también algo más profundo. El Artículo 27 establecía que los recursos del subsuelo pertenecían a la nación mexicana. Las empresas petroleras extranjeras habían construido su negocio sobre la premisa opuesta, y la Constitución había cambiado esa premisa sin que nadie hubiera encontrado la manera de hacerla efectiva sin una confrontación con Washington que México todavía no podía sostener completamente.

Calles estaba dispuesto a intentarla. Sus asesores no estaban seguros de que México pudiera pagarla.

Dwight Morrow llegó como embajador en 1927 con la instrucción de mejorar una relación deteriorada, y era un hombre inusual para el cargo: había aprendido español antes de llegar y desarrolló con Calles una relación de respeto mutuo que ninguno habría predicho. Lo que tampoco fue contado con la misma frecuencia era que Morrow llegó con instrucciones específicas sobre los límites dentro de los cuales podía moverse, y que esos límites incluían la protección de los contratos petroleros existentes como línea que no podía cruzarse. Su habilidad diplomática era real. Su margen de maniobra tenía fronteras que el trato personal con Calles no modificó.

El acuerdo que resultó estableció estándares laborales para los trabajadores mexicanos de la industria petrolera que ningún contrato anterior había reconocido, y pospuso la confrontación definitiva sobre la propiedad del subsuelo para un gobierno futuro con más herramientas para librarla. Calles lo aceptó como victoria parcial en una guerra larga. Era lo que era: el mejor resultado disponible para las condiciones existentes, con el costo de que las condiciones existentes incluían que México todavía no podía hacer efectivo el artículo 27 con las empresas más grandes sin arriesgar consecuencias que su economía no podía absorber.

Al terminar su mandato en 1934, Calles entregó un México con más carreteras, con un banco central que funcionaba, con un sistema de crédito agrícola que llegaba donde antes no llegaba nadie, con un conflicto religioso resuelto sin guerra civil, y con una industria petrolera que por primera vez pagaba a sus trabajadores mexicanos algo más cercano a lo que sus contratos decían que debía pagarles.

Entregó también algo que no había planeado entregar: la demostración de que el sistema político mexicano era más difícil de capturar de lo que cualquier hombre, incluso uno tan metódico como él, podía calcular desde adentro.

El PNR existía. Tenía estructura, presencia nacional y la memoria institucional de las facciones que había unificado. Pero no tenía lo que Calles había querido darle: el monopolio de la vida política mexicana. Los otros dos partidos seguían ahí, con sus victorias electorales y su capacidad de coordinarse cuando el sistema que todos habían construido estaba en riesgo.

La pared que De la Huerta había descrito seguía en pie. Calles la había empujado con más fuerza que nadie. No se había movido.

Lo que Calles no dijo en ningún discurso pero que sus colaboradores más cercanos escucharon en privado era que empujar la pared desde afuera era el error que no iba a repetir. El siguiente paso no era un partido que controlara el sistema desde afuera. Era un candidato que lo gobernara desde adentro.

Eligió a Lázaro Cárdenas.

Lo eligió con el análisis del estratega que ha estudiado a su candidato con la misma metodología que aplicaría a un adversario: Cárdenas había gobernado Michoacán con convicción y con competencia, tenía base popular

genuina en el sur y en el centro, era lo suficientemente joven para parecer una renovación, y era lo suficientemente disciplinado dentro del partido para que Calles calculara que escucharía los consejos que él tenía intención de darle.

Ese cálculo era el que iba a resultar más costoso de los que Calles había hecho en su vida política. No porque Cárdenas fuera un traidor. Sino porque Calles lo había estudiado como si fuera un instrumento y Cárdenas era un hombre con sus propias convicciones que también había estudiado a Calles, y que había aprendido de esa observación exactamente lo que Calles no quería que aprendiera.

Lo que Calles pretendía hacer era extender su mandato más allá de su mandato.

Lo que iba a encontrar era que el hombre que había elegido para hacerlo posible había decidido, antes de llegar al poder, que no iba a permitirlo.

Eso también era el sistema funcionando. Aunque Calles, en enero de 1929, cuando tomó posesión con la convicción del que sabe exactamente lo que quiere hacer y en qué orden quiere hacerlo, no lo sabía todavía.

CAPÍTULO 5

Reformas fuertes sin captura del Estado

1934–1940

Lázaro Cárdenas del Río tenía treinta y nueve años cuando tomó posesión en diciembre de 1934, y quienes lo conocían de cerca describían la misma paradoja: era el hombre más tranquilo que había llegado a la presidencia de México y el que tenía las convicciones más inamovibles. No era una contradicción. Era la combinación específica que el momento requería, aunque el momento que requería esa combinación iba a resultar más costoso de lo que ninguno de los dos hombres que protagonizaban la transición había calculado completamente.

Los primeros meses fueron de una tensión que ninguno de los dos nombró públicamente. Calles seguía opinando sobre las decisiones del gobierno con la naturalidad del que considera que su opinión tiene el peso de una instrucción, y algunos funcionarios seguían escuchándolo con la deferencia del que no ha decidido todavía a quién le debe lealtad. Era exactamente el escenario que Calles había diseñado cuando eligió a Cárdenas: un candidato lo suficientemente disciplinado dentro del partido para que escuchara los consejos que venían del hombre que lo había puesto ahí.

Lo que Calles no había calculado era que Cárdenas había observado la misma historia desde el otro lado durante cuatro años, y que lo que había aprendido de esa observación era cuándo exactamente había que actuar para que la acción no necesitara repetirse.

En junio de 1935 convocó a Calles a una reunión que duró cuarenta minutos. Los que esperaban afuera anotaron que Calles entró con paso firme y salió

con paso diferente: no apresurado, no vacilante, sino el paso específico del hombre que acaba de recibir una información que necesita procesar antes de saber cómo responder.

Cárdenas le había dicho, con la calma que usaba para todo, que el gobierno de la República tenía un solo centro y que ese centro era el despacho presidencial, y que si Calles consideraba que tenía algo que contribuir al gobierno del país lo haría a través de los canales que la Constitución establecía y no a través de conversaciones privadas con funcionarios que tenían obligaciones hacia el presidente que los había nombrado.

No fue suave. Fue preciso.

Calles salió hacia Estados Unidos dos semanas después. No con escándalo sino con la discreción que produce la comprensión de que la alternativa es peor. Lo que los historiadores posteriores describirían como una transición limpia tenía, en la memoria de los que la vivieron de cerca, la textura de algo más complicado: tres gobernadores que habían sido parte de la red de Calles presentaron su renuncia en los cuatro días siguientes a la partida, no porque Cárdenas los hubiera removido sino porque calcularon que la permanencia en el cargo sin el respaldo de quien los había colocado era una posición insostenible. Dos de ellos tenían expedientes de irregularidades administrativas que la Contraloría llevaba meses revisando sin concluir. Los expedientes se cerraron después de las renuncias, con la nota de que las irregularidades no habían podido ser probadas con el nivel de evidencia que el proceso legal requería.

Eso también era el sistema funcionando. No siempre de la manera más limpia posible.

Lo que Cárdenas construyó sobre los cimientos que Calles había dejado fue genuinamente diferente de lo que Calles había imaginado. La reforma agraria fue la más ambiciosa que México había conocido desde que la Constitución la convirtió en mandato: dieciocho millones de hectáreas distribuidas en seis años, más tierra que todos sus predecesores juntos en los setenta años anteriores.

Pero la cantidad no era lo más importante. Lo más importante era el modelo, y el modelo tenía virtudes reales y problemas reales que el entusiasmo de la distribución tendía a oscurecer.

Los ejidos colectivos funcionaban bien cuando la comunidad que los administraba tenía la cohesión y la experiencia organizativa necesarias para tomar decisiones colectivas sobre siembra, agua y comercialización. Esas comunidades existían. También existían comunidades donde la colectividad producía exactamente la parálisis que los críticos del modelo habían predicho: conflictos internos sobre quién tenía derecho a qué parcela, líderes ejidales que reproducían con nuevos títulos las mismas relaciones de poder que el reparto había pretendido desmantelar, y una dependencia del crédito del Banco Nacional de Crédito Ejidal que en algunos casos convirtió la autonomía del ejido en una forma diferente de dependencia del Estado.

Cárdenas sabía eso. Sus inspectores le llevaban los reportes con la regularidad de los funcionarios que han aprendido que el presidente lee lo que otros prefieren no entregar. Lo sabía y siguió adelante porque consideraba que los problemas del modelo ejidal eran problemas de implementación que la experiencia y el tiempo podían corregir, y que la alternativa —no distribuir, o distribuir en parcelas individuales sin estructura colectiva— producía una vulnerabilidad diferente: el campesino individual sin organización que lo respaldara era el campesino que el prestamista y el cacique local podían despojar con la paciencia del que sabe que el papel de propiedad solo vale lo que el hombre que lo defiende puede hacer.

En La Laguna, el reparto de 1936 transformó en meses una geografía social que parecía inamovible. Cárdenas llegó en persona a presenciar la entrega de los primeros títulos ejidales.

Un campesino de unos cincuenta años, con las manos partidas de décadas de trabajo en tierra ajena, recibió su título sin decir nada. Lo dobló con cuidado, lo guardó en la bolsa interior de su camisa, y solo entonces miró al presidente.

—¿Es de verdad? —preguntó, con la voz del que ha aprendido a desconfiar de los papeles porque los papeles se pueden quitar.

—Es de verdad —dijo Cárdenas.

—¿Y nadie me la puede quitar?

—Nadie que respete la Constitución —dijo Cárdenas—. Y si alguien no la respeta, para eso están los tribunales y para eso está usted, que ahora sabe leer lo que dice el papel que tiene en el pecho.

—Mi padre murió esperando esto —dijo el campesino.

—Lo sé —dijo Cárdenas—. Por eso no podíamos esperar más.

Era verdad. Era también, aunque nadie lo diría en ese momento, una respuesta que omitía que en varios ejidos de La Laguna el sistema de distribución del agua de riego seguía siendo administrado por los mismos intermediarios que habían administrado el agua de los latifundios, con la diferencia de que ahora esos intermediarios tenían relaciones con los nuevos líderes ejidales en lugar de con los viejos hacendados. El problema del agua en La Laguna no lo resolvió la distribución de tierras porque el agua y la tierra eran dos problemas distintos aunque estuvieran en el mismo territorio.

Eso también se corregiría con el tiempo. Pero el tiempo que tardó en corregirse fue tiempo en que familias que habían recibido tierra sin agua suficiente produjeron menos de lo que la promesa del ejido implicaba.

La expropiación de las empresas petroleras llegó en marzo de 1936 con la inevitabilidad de los eventos que en retrospectiva parecen haber sido siempre el único desenlace posible. Las empresas habían aceptado los estándares laborales del acuerdo de Morrow con la disposición del que cumple la letra de un contrato mientras busca la manera de eludir su espíritu. Los trabajadores mexicanos seguían siendo tratados con la

diferencia que producen décadas de costumbre colonial: mejores salarios, pero instalaciones separadas, ascensos bloqueados, decisiones técnicas reservadas para los ingenieros extranjeros.

Cárdenas les dio tiempo. Los convocó dos veces. En la segunda reunión, el representante de la empresa más grande puso sobre la mesa un análisis de cuarenta páginas que demostraba la inviabilidad financiera de las condiciones exigidas.

—Señor Cowdray —dijo Cárdenas—, su empresa extrajo el año pasado de suelo mexicano el equivalente a cuatro veces el presupuesto de educación de este país. No me diga que no puede pagar a sus trabajadores lo que el contrato establece.

—Habría consecuencias para la relación entre nuestros países —dijo el representante.

—Ese es un asunto entre gobiernos —dijo Cárdenas—. Entre usted y yo el asunto es más simple: cumple el contrato o asume las consecuencias.

Firmó el decreto el 18 de marzo.

La solidaridad popular fue real y fue conmovedora: mujeres llevando joyas, campesinos llevando gallinas y maíz, obreros donando un día de salario. Era México pagando lo que consideraba su deuda con su propia soberanía.

Lo que ninguna de esas imágenes mostraba era lo que ocurrió en los años siguientes, que era donde se pagó el precio real de la expropiación.

El boicot internacional sobre técnicos y equipos fue más efectivo de lo que los asesores de Cárdenas habían calculado en los escenarios más pessimistas. Los ingenieros mexicanos que tomaron las decisiones técnicas que antes tomaban los extranjeros cometieron errores que la curva de aprendizaje producía inevitablemente, pero algunos de esos errores tuvieron consecuencias que tardaron años en corregirse: pozos mal terminados que perdieron presión antes de tiempo, infraestructura de refinación que operó durante años por debajo de su capacidad porque el mantenimiento requería piezas que el boicot hacía difíciles de conseguir, y una producción que en los primeros años después de la expropiación fue inferior a la que las empresas extranjeras habían producido antes.

Pemex funcionó. El petróleo siguió fluyendo. Pero la narrativa de que la expropiación había demostrado que México podía hacer por sí mismo lo que durante décadas había necesitado que otros hicieran omitía que lo que México podía hacer por sí mismo en 1936 era considerablemente menos eficiente de lo que habría podido hacer con más tiempo de preparación y sin el boicot. La eficiencia llegó después, con la formación de ingenieros en el IPN y en la UNAM y con la acumulación de experiencia operativa que no tiene sustituto. Pero tardó en llegar más de lo que el entusiasmo de marzo de 1936 sugería.

Cárdenas lo sabía. Siguió adelante de todas formas porque consideraba que el costo de la expropiación era el precio de la soberanía, y que la soberanía

valía lo que costaba. Era un argumento correcto. Era también un argumento que los campesinos de La Laguna sin agua suficiente y los obreros de Pemex con equipos insuficientes pagaban con más concreción que el presidente que lo formulaba.

La Confederación de Trabajadores de México que Cárdenas impulsó en 1936 fue el instrumento con que intentó equilibrar el poder de las élites económicas. No era una organización simple ni era un instrumento dócil.

Vicente Lombardo Toledano, que presidió la CTM desde su fundación, era inteligente, doctrinario en sus convicciones y pragmático en sus métodos. Lo que también era, y que se volvió visible más gradualmente, era un hombre que entendía que su posición dentro de la CTM dependía de su relación con el gobierno que le había dado la estructura para existir, y que esa dependencia producía una dinámica específica: la CTM era suficientemente fuerte para negociar con los patrones pero suficientemente dependiente del gobierno para que las negociaciones que afectaban directamente los intereses del Estado no llegaran a los mismos resultados que las que no los afectaban.

—¿Qué quiere de nosotros? —le preguntó Lombardo Toledano a Cárdenas en su primera reunión formal.

—Que sean lo suficientemente fuertes para que nadie pueda ignorarlos —dijo Cárdenas— y lo suficientemente responsables para que nadie tenga que temerlos.

—Eso es difícil —dijo Lombardo Toledano.

—Todo lo que vale es difícil —dijo Cárdenas.

Era la respuesta correcta. Era también una respuesta que en la práctica iba a significar que "suficientemente responsables" tendía a querer decir "que no confronten al gobierno que los respalda", y que esa tendencia era exactamente la que convertía los sindicatos incorporados al partido gobernante en instrumentos de control de la fuerza laboral tanto como en instrumentos de defensa de sus intereses.

Cárdenas lo veía. Lo construyó de todas formas porque la alternativa que consideraba disponible era peor. Esa evaluación era razonable. También producía consecuencias que no eran las que el diseño original prometía.

La transformación del PNR en Partido de la Revolución Mexicana en 1938 fue el movimiento político más audaz de su gobierno y el que tuvo las consecuencias más duraderas. La reorganización por sectores —obrero, campesino, popular y militar— incorporaba a las masas organizadas en la vida política del partido con una arquitectura que Cárdenas defendía como democracia interna y que sus críticos identificaban correctamente como corporativismo: los sectores representaban a sus miembros ante el partido, pero el partido decidía lo que los sectores necesitaban y lo que podían pedir, y esa estructura de decisión era verticalmente descendente aunque los discursos que la describían la presentaran como ascendente.

Manuel Gómez Morín, que en ese momento ya estaba refundando el Partido Conservador como Partido de Acción Nacional, confrontó la transformación en el Congreso con la precisión del jurista que ha identificado exactamente dónde está el problema.

—Lo que usted está construyendo —le dijo a Cárdenas en un debate que los periódicos cubrieron con atención— no es un partido que representa a los trabajadores y a los campesinos. Es un mecanismo para que el gobierno administre a los trabajadores y a los campesinos con la apariencia de que ellos mismos se administran.

Cárdenas lo escuchó con la paciencia que reservaba para los argumentos que consideraba parcialmente correctos.

—Lo que estoy construyendo —respondió— es una estructura que le da a los sectores organizados una voz dentro del sistema que de otra manera no tendrían. Esa voz es imperfecta. Es también real.

—La voz que el gobierno le da a alguien —dijo Gómez Morín— es la voz que el gobierno puede quitarle.

El debate fue resuelto de la manera que los debates se resuelven en un sistema con instituciones: con negociación y con ajustes que no satisficieron completamente a ninguno de los lados. El PRM existió. Tenía más sectores organizados que el PNR. Y tenía, como Gómez Morín había señalado, una estructura que podía ser instrumento de participación o instrumento de control dependiendo de quién la administrara.

Los que vinieron después de Cárdenas hicieron con esa estructura lo que él había advertido que podía hacerse. Pero eso era el siguiente capítulo.

La educación socialista fue la reforma más debatida. La confrontación entre Gómez Morín y el secretario de Educación en el Congreso fue real y fue intensa, y el resultado fue un texto que no satisfizo completamente a ninguno de los lados pero que el sistema produjo como solución porque era lo que todos podían aceptar sin romper lo que les convenía que siguiera funcionando.

El Instituto Politécnico Nacional, el Instituto Nacional de Antropología e Historia, el Instituto Mexicano del Seguro Social y la Secretaría de Salubridad y Asistencia fueron los legados institucionales que duraron más y que produjeron más bien concreto. El IPN formó a los ingenieros que Pemex iba a necesitar. El INAH protegió lo que México era antes de ser lo que quería llegar a ser. El IMSS llevó la seguridad social a los trabajadores formales con la arquitectura que Sáenz había comenzado a construir y que Cárdenas completó. La SSA llegó a donde el IMSS no llegaba, con la imperfección de los sistemas que intentan cubrir realidades más complejas de lo que cualquier diseño institucional puede abarcar completamente.

Los refugiados españoles llegaron a partir de 1937 y fueron un regalo que México no había planeado recibir y que produjo más de lo que nadie había calculado. Médicos, maestros, ingenieros, editores, científicos, cocineros,

artesanos: personas que sabían hacer cosas que México necesitaba aprender a hacer y que estaban dispuestas a enseñarlas. La industria editorial, la UNAM, el IPN, el Colegio de México: todas recibieron algo que la guerra española había expulsado de su tierra pero no había podido destruir.

Lo que la narrativa de la fertilización cruzada tendía a omitir era que la recepción de los refugiados también produjo tensiones: con sectores del clero que veían en los republicanos españoles una amenaza a los valores que la guerra civil en España había pretendido defender, con intelectuales mexicanos que tenían sus propios proyectos y que no siempre recibieron con entusiasmo la competencia de colegas con más experiencia y más credenciales internacionales, y con una población que en algunos estados percibía la llegada de extranjeros con recursos como una presión sobre mercados de trabajo que ya estaban estresados.

Cárdenas manejó esas tensiones con la misma calma que manejaba todo, y el resultado neto fue genuinamente positivo. Pero fue positivo con fricción, no sin ella.

Terminó su gobierno en 1940 con la satisfacción contenida del que ha hecho más de lo que prometió y menos de lo que habría querido. Había repartido más tierra que todos sus predecesores. Había expropiado el petróleo. Había construido el sistema de seguridad social que la Constitución mandaba desde hacía treinta años. Había expulsado a Calles y había demostrado que la soberanía presidencial no era una aspiración sino una realidad.

Y había hecho todo eso sin convertir al partido en el instrumento de su permanencia indefinida, que era la prueba más importante. El sistema multipartidista que sus predecesores habían construido seguía funcionando. Los otros dos partidos tenían victorias electorales reales. La prensa cubría lo que quería cubrir. El Congreso debatía lo que quería debatir.

Lo que también había construido, aunque no lo nombrara de esa manera en ningún discurso, era una estructura corporativa que sus sucesores iban a poder usar como instrumento de control de las masas que él había incorporado al sistema político con la intención de darles voz. Esa estructura era real. Era imperfecta. Y era lo que el siguiente gobierno iba a recibir junto con todo lo demás.

Las paredes seguían en pie. México avanzaba hacia la segunda mitad del siglo con más instrumentos, más instituciones y más ciudadanos con algo que perder si el sistema dejaba de funcionar.

Eso era lo que hacía que el sistema funcionara.

Aunque algunos de los instrumentos que hacían que funcionara también podían ser usados para hacer que funcionara de maneras que Cárdenas no habría aprobado completamente.

Eso también era parte de lo que había construido.

CAPÍTULO 6

Crecimiento con pluralismo imperfecto

1940–1964

Manuel Ávila Camacho tomó posesión en diciembre de 1940 con la serenidad del hombre que ha llegado a la presidencia sin necesitar destruir a nadie para llegar. Lo llamaban el Presidente Caballero, un apodo que contenía tanto admiración como reserva, porque en la política mexicana la caballerosidad siempre había sido sospechosa de encubrir algo más calculado que la cortesía. Ávila Camacho dejó que lo llamaran así y gobernó con la misma ecuanimidad con que recibía el apodo: sin desmentirlo ni necesitar defenderlo.

Sabía lo que el momento requería. No reformas radicales sino consolidación. No la energía del que construye desde cero sino la paciencia del que cuida lo que otros construyeron. Lo que también sabía, y que sus colaboradores más cercanos escucharon decir en privado más de una vez, era que consolidar lo que Cárdenas había construido no significaba aceptar todo lo que Cárdenas había construido exactamente como lo había dejado.

La primera reunión que convocó fue con los directores regionales del IMSS. El mapa que le mostraron tenía manchas de color en el centro y el norte, y blanco casi completo en el sur, en la costa del Pacífico, en las regiones serranas.

—Así se ve un privilegio urbano con nombre de derecho universal —dijo el presidente, sin subir la voz—. Eso es lo que hay que cambiar.

El director señaló el costo de extender la cobertura a zonas sin base industrial.

—Los trabajadores que no tienen patrón que cotice por ellos también son mexicanos —dijo Ávila Camacho—. Y también se enferman. Hablen con Hacienda esta semana. Necesito un plan de expansión que avance todos los años mientras yo esté aquí.

El IMSS llegó a más estados durante su gobierno. No llegó a todos. Lo que cambió era la lógica del sistema: ya no era una institución que cubría a los trabajadores organizados de las ciudades grandes sino una que expandía su cobertura con la regularidad de lo que crece porque tiene raíces.

Lo que Ávila Camacho no resolvió, y que tampoco podía resolver en seis años, era la tensión que Cárdenas había construido dentro del PRM y que él había heredado: los sectores organizados que el partido incorporaba eran simultáneamente la base social del gobierno y los instrumentos a través de los cuales el gobierno administraba esa base. La diferencia entre representar a los trabajadores y administrarlos con la apariencia de representarlos era una diferencia que dependía de quién estuviera en la presidencia y de qué decidiera hacer con la estructura que recibía.

Ávila Camacho no abusó de esa estructura. Tampoco la modificó para que fuera más difícil de abusar.

La fundación del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación en 1943 fue el otro legado educativo de su gobierno, y fue también la primera demostración visible de que la estructura corporativa cardenista producía resultados distintos cuando el liderazgo sindical calculaba sus intereses de manera diferente a como lo había calculado Lombardo Toledano.

El magisterio disperso en decenas de organizaciones estatales necesitaba unificarse. Eso era cierto y la unificación produjo genuina fuerza colectiva para los maestros rurales que durante años habían negociado en desventaja frente a las autoridades educativas locales. Pero la dirigencia que emergió del proceso de unificación entendió desde el primer día que su posición dependía de su relación con el gobierno federal que le daba el reconocimiento oficial, y que esa dependencia producía una lógica específica: el sindicato era fuerte hacia afuera, en la negociación con los patrones abstractos, y menos fuerte hacia adentro, en la defensa de los intereses de sus miembros cuando esos intereses chocaban con los del gobierno que lo sostenía.

Eso no era visible completamente en 1943. Se volvería visible más gradualmente, con la paciencia de los problemas que se construyen ladrillo a ladrillo durante años antes de que alguien se dé cuenta de que el edificio que quedó no es el que prometía el plano original.

La Segunda Guerra Mundial llegó a México como definición de postura antes que como campo de batalla. Ávila Camacho manejó los primeros años con neutralidad prudente hasta que el hundimiento de buques petroleros mexicanos por submarinos del Eje convirtió la neutralidad en una posición que ningún gobierno soberano podía sostener. Declaró la guerra en mayo de 1942 y envió al Escuadrón 201 con la convicción de que México no podía reclamar los beneficios de un mundo libre sin contribuir a su defensa.

Los pilotos del Escuadrón 201 eran jóvenes que habían crecido en el México que Vasconcelos había educado y Cárdenas había organizado. Un veracruzano de veintitrés años llamado Felipe Ángeles Ríos, hijo de un maestro rural de la costa, le dijo a un periodista la noche antes de embarcar:

—Tengo el mismo miedo que tuvo mi padre cuando se fue a enseñar a leer a un pueblo donde nadie lo conocía. Que es el miedo de hacer algo que no sabes si vas a saber hacer. Pero también el mismo convencimiento de que hay que hacerlo.

La frase fue reproducida en varios periódicos. Era verdadera de una manera que la elocuencia rara vez alcanza. Era también la frase de un hombre que no sabía todavía si iba a volver, y que en esa incertidumbre había algo que los periódicos que la celebraron no nombraron porque nombrarlo habría sido menos útil para el propósito por el que la publicaban.

La relación con Estados Unidos que resultó de la participación mexicana en la guerra produjo el reconocimiento genuino de que México era un aliado con dignidad propia. Ese reconocimiento abrió la puerta a la industrialización por sustitución de importaciones que transformó la economía en la segunda

mitad de la década. No sin costos: la industrialización acelerada producía dependencia tecnológica de los países que vendían la maquinaria, y esa dependencia era una forma diferente de vulnerabilidad que la soberanía formal no resolvía automáticamente.

La cruzada nacional contra el analfabetismo fue la obra educativa más ambiciosa de su gobierno. La estrategia era simple: cada mexicano que supiera leer tenía la obligación cívica de enseñar a leer a un mexicano que no supiera. El Estado ponía los materiales y el reconocimiento. Los ciudadanos ponían el tiempo.

En Oaxaca, una maestra de primaria llamada Remedios Fuentes organizó una red de cuarenta y tres alfabetizadores voluntarios que en dos años llevaron la cobertura de su comunidad del cincuenta y uno al ochenta y siete por ciento. El inspector federal que verificó los números los encontró correctos.

—¿Cómo lo lograron? —preguntó.

—Con lo que la señorita Remedios llama el método del vecino —dijo el presidente municipal—. El que sabe le enseña al que no sabe, y así hasta que no queda nadie sin aprender.

La Secretaría de Educación convirtió el método en política nacional. Al terminar el gobierno de Ávila Camacho, México había alcanzado poco más del ochenta por ciento de cobertura en alfabetización. Era el resultado acumulado de cuatro presidentes que habían sostenido el programa educativo con la paciencia de los proyectos que no caben en un solo período de gobierno.

Lo que el porcentaje no mostraba era la calidad desigual de esa alfabetización: había diferencias sustanciales entre saber firmar el nombre y saber leer con la comprensión que permite defender un derecho en un juzgado. Esa diferencia entre la cobertura y la capacidad real iba a ser el problema educativo que ninguno de los presidentes siguientes nombraría con la claridad que merecía porque los porcentajes de cobertura eran más fáciles de celebrar que la calidad del aprendizaje.

Miguel Alemán Valdés llegó a la presidencia en 1946 como el primer presidente civil sin carrera militar, y con la energía del hombre que quiere acelerar la construcción con los instrumentos que la industrialización había puesto a disposición. Su enfoque era el capitalismo de Estado: el Estado como motor de la industrialización y como articulador de la burguesía nacional que México necesitaba para dejar de depender de la inversión extranjera.

La Ciudad Universitaria fue la obra que mejor expresó esa visión. Rivera la pintó con la concentración del que sabe que cada fresco puede ser el último grande. Cuando Alemán subió sin avisar a los andamios, Rivera no lo saludó sino le preguntó si le gustaba lo que veía.

—Me pregunto si los estudiantes van a entenderlo —dijo Alemán.

—Los que vengan a aprender van a entenderlo —dijo Rivera—. Los que vengan a aprobar exámenes, quizás no. Pero algo les va a quedar de todas formas. El arte no necesita que lo entiendan de inmediato. Solo necesita estar ahí.

Era una conversación sobre arte. Era también una conversación sobre la diferencia entre la forma y el fondo que tenía más capas de lo que ninguno de los dos nombró en los andamios.

Lo que el gobierno de Alemán no supo evitar fue la tentación que genera la construcción acelerada donde el dinero circula con la velocidad que no deja tiempo para la vigilancia que la velocidad requiere. Las grandes obras produjeron grandes contratos. Los grandes contratos produjeron grandes fortunas que no tenían explicación en los salarios de los funcionarios que las acumulaban.

No era un problema nuevo. Era un problema que el sistema tenía mecanismos para nombrar, gracias a la prensa libre y a los partidos de oposición con mandato real, pero que el sistema no tenía mecanismos suficientemente efectivos para prevenir. Los contratos de infraestructura carretera que el diputado Eulogio Castañeda documentó en una carpeta de ochenta páginas ante el Congreso revelaban sobrecostos promedio del cuarenta y dos por ciento, con el beneficiario del sobrecosto en todos los casos perteneciendo a la misma red de contratistas.

El silencio que siguió en el Congreso tenía la calidad de los silencios que ocurren cuando todos saben que lo que acaban de escuchar no puede deshacerse.

Lo que tampoco podía deshacerse era que varios de esos contratistas tenían relaciones con el secretario de Comunicaciones que ninguna investigación formal iba a poder probar con el nivel de evidencia que el proceso legal requería, porque las relaciones que producen sobrecostos del cuarenta y dos por ciento no suelen dejar registros que los auditorios pueden citar. El secretario de Comunicaciones terminó su cargo sin proceso penal. Terminó también con una fortuna personal que ningún salario oficial podía explicar, y que la imaginación pública explicaba sin dificultad aunque los tribunales no pudieran hacerlo.

Ese era el límite del sistema: podía nombrar la corrupción, podía castigarla electoralmente, pero no siempre podía procesarla judicialmente porque las mismas redes que producían la corrupción tenían acceso a los mecanismos que debían procesarla.

Adolfo Ruiz Cortines ganó las elecciones de 1952 con el PRI pero con el margen más estrecho de la historia democrática, que era el mensaje más claro que el sistema había enviado hasta entonces: la corrupción tiene costo electoral, y ese costo lo paga el partido que la permitió aunque el candidato que lo encabeza no sea el mismo que la cometió.

—Publicando lo que tengo como patrimonio antes de tomar posesión —dijo Ruiz Cortines cuando le preguntaron cómo gobernaría diferente—, y publicando lo que tendré cuando salga. La corrupción no sobrevive a la luz.

Su gobierno fue el de la austeridad aplicada como principio: el peso estable, la inflación controlada, el IMSS extendido con la regularidad de lo que crece porque alguien se toma la molestia de cuidarlo. El programa de Bienestar Social Rural fue el primer reconocimiento formal de que la solidaridad institucional no podía detenerse en los límites del empleo formal sin dejar fuera a la mitad del país.

Lo que Ruiz Cortines no pudo resolver, porque ningún presidente podía resolverlo con la declaración de patrimonio y la disciplina fiscal, era la estructura más profunda que producía la corrupción: un sistema de contrataciones y de nombramientos donde la discrecionalidad del ejecutivo era tan amplia que la diferencia entre un funcionario honesto y uno corrupto dependía esencialmente de la voluntad personal del primero y de la vigilancia del segundo, y no de mecanismos institucionales que hicieran que la honestidad fuera más fácil que la corrupción. Esa estructura era el problema que ningún presidente había atacado de frente porque atacarla hubiera requerido reducir exactamente la discrecionalidad que hacía tan poderoso al ejecutivo.

Adolfo López Mateos llegó a la presidencia en 1958 con algo que ninguno de sus predecesores había tenido en la misma medida: la capacidad de hacer que México se sintiera orgulloso de sí mismo. Era un orador extraordinario, un hombre que usaba el lenguaje con la precisión del que sabe que las palabras no solo describen la realidad sino que a veces la construyen. Se autodefinía como de extrema izquierda dentro de la Constitución, que era una frase que sus adversarios encontraban contradictoria y que él consideraba perfectamente coherente.

La Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos fue su respuesta a la pregunta que Mata había hecho en 1861: cómo garantizar que la educación no dependiera de la capacidad económica de las familias. El debate en el Congreso fue intenso. Gómez Morín planteó la objeción que consideraba fundamental:

—Un libro de texto único es un libro de texto oficial. Y un libro de texto oficial es la versión del gobierno sobre lo que ocurrió. Ese poder es demasiado poder para cualquier gobierno, incluido el suyo.

López Mateos le respondió en privado antes de responderle en el Congreso:

—Manuel, ¿cuántos niños en los estados del sur tienen familia que pueda comprar un libro de texto?

—Eso no responde mi argumento —dijo Gómez Morín.

—No, pero lo completa —dijo López Mateos—. Un libro de texto con sesgos es un problema. Un país sin libros de texto es una catástrofe. Y entre las dos

cosas hay una diferencia que los que podemos comprar libros a veces olvidamos calcular.

Gómez Morín no quedó convencido. Pero los libros llegaron, y con ellos algo que ninguna estadística podía capturar completamente: la sensación de que el Estado consideraba que la educación de cada niño era un asunto de todos.

Lo que Gómez Morín había señalado era también verdad, y se volvió visible más gradualmente: los libros de texto producidos por comisiones donde el PRI tenía influencia mayoritaria tendían a presentar la historia del país con los énfasis que el partido en el poder consideraba correctos. No era adoctrinamiento grosero, pero tampoco era neutralidad. Era la diferencia sutil entre lo que se incluye y lo que se omite, entre lo que se celebra y lo que se menciona de paso, que en los libros escolares se acumula durante años en la memoria de millones de niños sin que nadie pueda señalar el momento exacto en que la historia que leen deja de ser la historia de México y empieza a ser la historia que el PRI quiere que México recuerde de sí mismo.

La vigilancia que Gómez Morín prometió fue real en algunos aspectos y limitada en otros, porque vigilar los contenidos de los libros de texto requería recursos y presencia en las comisiones que el Partido Conservador no siempre tenía.

La nacionalización de la industria eléctrica en 1960 fue más limpia que la expropiación petrolera de 1936 porque México en 1960 tenía los técnicos y la experiencia institucional que en 1936 había tenido que improvisar. El IPN y la UNAM habían producido las generaciones que Pemex había demostrado que el país podía formar. Esa diferencia era el legado más concreto de veinticuatro años de inversión en educación técnica.

La devolución de El Chamizal por parte de Estados Unidos en 1963 fue el logro diplomático que mejor expresó la posición de López Mateos: México exigía derechos y los obtenía con firmeza y con paciencia. Lo que el logro no mostraba era lo que había costado en concesiones en otras áreas de la relación bilateral que el texto del acuerdo no registraba porque se habían negociado en conversaciones que no dejaron actas públicas.

El Museo Nacional de Antropología, inaugurado en 1964, fue el símbolo más visible de la convicción de que la identidad cultural no es incompatible con la modernidad sino su fundamento más sólido. La noche de la inauguración, solos frente a la piedra del sol, el arquitecto Ramírez Vázquez le preguntó qué quiso que sintiera la gente cuando entrara.

—Que México es más antiguo que cualquier problema que tenga hoy —dijo López Mateos—. Y que los que construyeron esto no tenían menos dificultades que nosotros. Solo tenían más paciencia.

Era la frase correcta para el momento. Era también la frase de un hombre que había gobernado seis años con más elegancia que fricción, y que entregaba en 1964 un país que crecía y un sistema que funcionaba y una pregunta que nadie hacía todavía con suficiente claridad: a dónde iba a ir

toda esa presión acumulada de una población más educada, más urbana y más consciente de sus derechos que la que ninguno de los cuatro presidentes de este capítulo había recibido.

La pregunta tendría respuesta cuatro años después, en una plaza de la Ciudad de México, de una manera que ninguno de los cuatro habría elegido.

Durante los veinticuatro años de estos cuatro gobiernos, México había dejado de ser el país predominantemente rural que Cárdenas había recibido en 1934. La competencia política real había producido gobernadores de oposición, presidentes municipales del PAN en el norte, alcaldes del Partido Socialdemócrata en los puertos. El PRI seguía siendo el partido más grande y el que gobernaba en la mayoría de los estados, con recursos y estructuras que los otros partidos no podían igualar. La corrupción que Alemán había demostrado que era posible seguía siendo un riesgo que ningún período de bonanza podía conjurar completamente.

Lo que el sistema había demostrado en esos veinticuatro años era que podía crecer sin romperse. Lo que no había demostrado todavía, porque la pregunta todavía no había llegado con la intensidad que la haría imposible de ignorar, era que podía responder sin romperse cuando lo que crecía dentro de él exigía más de lo que el sistema había sido diseñado para dar.

Eso era lo que venía.

Y México llegaba a 1964 sin saberlo todavía, que era exactamente la condición en la que los países llegan a los momentos que los van a cambiar.

CAPÍTULO 7

Crisis social y prueba del sistema

1964–1976

Antonio Ortiz Mena llegó a la presidencia en diciembre de 1964 sin discursos de redención ni promesas destinadas a la posteridad. Habló de equilibrio, de responsabilidad, de continuidad sin inmovilismo. Había sido secretario de Hacienda con López Mateos y había construido en ese cargo lo que ningún discurso podía fabricar: el peso estable, el PIB creciendo cerca del seis por ciento anual con una inflación que los economistas del Banco de México describían como estable. Los organismos financieros internacionales trataban a México con el respeto que reservaban para los países que cumplían sus compromisos.

Con ese capital llegó a la presidencia con el cuarenta y cinco por ciento de los votos. José González Torres obtuvo el treinta por ciento por el Partido Conservador, y Cuauhtémoc Cárdenas el veintidós por el Partido Popular Socialista. La izquierda y la derecha empezaban a tener un protagonismo electoral que el sistema ya no podía ignorar aunque todavía pudiera administrar.

Su gabinete reflejó esa intención: economistas, administradores públicos, técnicos formados en la expansión institucional de las décadas anteriores.

No era un equipo que llenara auditorios, pero sí uno que llenaba expedientes con la información correcta antes de tomar decisiones.

El primer año se concentró en consolidar lo heredado. Infraestructura logística que priorizó las carreteras secundarias, la electrificación rural y la ampliación portuaria. Bachilleratos técnicos regionales como complemento de la universidad. Planificación familiar como primer programa que nombraba en voz alta algo que ningún gobierno anterior había querido nombrar.

Carlos Jonguitud Barrios, el líder del SNTE, llegó a su primera reunión con Ortiz Mena con la expresión del hombre que viene a establecer los términos de una relación antes de que el otro los establezca. Llevaba quince años en la burocracia sindical y tenía esa combinación de dureza táctica y afabilidad superficial que produce la política de organizaciones: la sonrisa siempre presente, la agenda siempre propia.

—Vengo a hablar de los maestros en las comunidades más alejadas —dijo—. Los que llegan a donde no hay luz ni camino y enseñan de todas formas.

—Los conozco —dijo Ortiz Mena—. Y sé que el sindicato lleva doce años pidiendo el diferencial y que ningún gobierno lo ha aprobado completo porque las plazas adicionales terminan en las ciudades, no en las sierras. No es un problema de voluntad. Es un problema de seguimiento. Y el seguimiento es responsabilidad del sindicato tanto como del gobierno.

Jonguitud tardó en responder. Era la primera vez que un presidente le planteaba la corresponsabilidad antes de que él pudiera pedir algo.

Lo que el acuerdo que resultó no capturaba completamente era que Jonguitud había aceptado el mecanismo de verificación con el cálculo específico de que un sindicato que demuestra que sus maestros llegan donde prometen llegar tiene un argumento mucho más difícil de refutar para la siguiente negociación. La corresponsabilidad que Ortiz Mena presentó como un principio de gestión era también, en la lectura de Jonguitud, el instrumento que lo convertía de líder que pedía en líder que entregaba resultados verificables, y esa diferencia de posición valía la incomodidad de la vigilancia.

Los maestros en comunidades de alta marginación comenzaron a recibir el diferencial con una regularidad que ningún gobierno anterior había sostenido más de dos años seguidos. Era un resultado real. Era también el inicio de una relación entre el sindicato y el gobierno que iba a producir, en los años siguientes, un Jonguitud con más recursos, más legitimidad y más capacidad para negociar en los términos que le convenían, y que era exactamente lo que Ortiz Mena no había calculado completamente cuando propuso el mecanismo.

Las virtudes del gobierno no siempre producen los resultados que sus arquitectos imaginaron. A veces producen actores más fuertes que los que existían antes, y esos actores más fuertes tienen sus propias agendas.

En las universidades que López Mateos había multiplicado y que Ortiz Mena seguía financiando, algo que ningún indicador macroeconómico podía medir se acumulaba con la paciencia de lo que crece en silencio hasta que ya no puede crecer en silencio. Una generación entera de jóvenes educados que habían aprendido a pensar con la independencia que la educación produce cuando funciona bien, y que aplicaban esa independencia a la evaluación del sistema que los había formado. Lo que evaluaban no siempre les gustaba. La distancia entre el discurso del milagro mexicano y la experiencia cotidiana de los que vivían fuera del perímetro donde ese milagro era visible era exactamente la distancia que la educación de calidad hace visible con mayor claridad.

El movimiento estudiantil que estalló en 1968 no llegó sin aviso. Los primeros enfrentamientos con la policía en julio generaron indignación y protestas que se multiplicaron con la velocidad de los movimientos que no tienen un centro único porque el descontento que los alimenta tampoco lo tiene. El rector de la UNAM llegó al subsecretario de Gobernación con urgencia.

—Lo que está ocurriendo no es una conspiración —dijo—. Es lo que produce una universidad que funciona bien cuando el mundo que la rodea no funciona con la misma calidad. Esos jóvenes aprendieron a hacer preguntas porque nosotros les enseñamos a hacerlas. La respuesta correcta no es callarlos. Es responderles.

El gobierno respondió con una estrategia que sus asesores habían diseñado: relevó a algunos mandos policiales responsables de abusos iniciales, redujo la presencia de seguridad en los espacios universitarios, convocó comisiones de diálogo. Era la respuesta de un sistema que había aprendido a absorber presión con más sofisticación que la represión directa.

Lo que ninguna estrategia podía resolver era la presión acumulada que llegaba de dimensiones simultáneas que el gobierno no controlaba completamente: la movilización estudiantil que crecía cada semana, la cercanía de los Juegos Olímpicos que ponía al país bajo escrutinio internacional, y dentro del propio aparato de seguridad una tendencia que existía desde antes de que Ortiz Mena llegara y que ninguna instrucción presidencial podía revertir completamente: la convicción de ciertos mandos de que las manifestaciones eran amenazas al orden que debían ser contenidas con la contundencia que el orden requería.

El 2 de octubre de 1968, en la Plaza de las Tres Culturas de Tlatelolco, lo que ocurrió no fue un error de coordinación que nadie había planeado. Fue el resultado de decisiones tomadas por mandos del ejército y de grupos paramilitares que operaban con conocimiento de partes del aparato de seguridad que Ortiz Mena no controlaba completamente, o que controlaba con menos precisión de lo que los discursos sobre la autoridad presidencial sugerían. Hubo decenas de muertos. Hubo cientos de detenidos. La cifra exacta fue objeto de ocultamiento sistemático en los días que siguieron

porque el primer reflejo del aparato cuando algo sale gravemente mal no es la transparencia sino la administración del daño.

Ortiz Mena convocó a su gabinete de seguridad esa misma noche. Lo que ocurrió en esa reunión fue más complicado que la versión que sus colaboradores contarían después.

—Quiero saber exactamente qué pasó —dijo, con una voz que no subió de tono pero que no dejó espacio para interpretación.

El secretario de Gobernación presentó el informe que tenía disponible, que era incompleto porque los mandos que habían tomado las decisiones críticas esa tarde no habían entregado todavía sus reportes completos. Lo que el informe describía era una versión de los hechos que presentaba lo ocurrido como una respuesta a una agresión previa, con los números de muertos significativamente menores a los que los periodistas presentes habían reportado y que comenzaban a circular en las redacciones.

Ortiz Mena lo leyó. Luego miró al secretario de Gobernación con la atención del hombre que está calculando cuánto de lo que acaba de escuchar es lo que ocurrió y cuánto es lo que el aparato necesita que haya ocurrido.

—¿Estos son los números reales? —preguntó.

El secretario de Gobernación respondió que eran los números que tenía disponibles, que era una respuesta diferente.

Lo que Ortiz Mena decidió esa noche fue una combinación que sus defensores llamarían después manejo responsable de la crisis y que sus críticos llamarían complicidad en el ocultamiento: ordenó la liberación de los detenidos que no tuvieran cargos formales en los próximos días, instruyó que no hubiera declaraciones públicas que cerraran la versión de los hechos antes de tener los números completos, y no convocó la investigación independiente que el momento habría requerido. La razón que dio a sus colaboradores más cercanos era que una investigación abierta en ese momento, con los Juegos Olímpicos comenzando en diez días, era un riesgo que el país no podía pagar.

Era un argumento que tenía la forma de la responsabilidad de Estado y el fondo de la protección del sistema que había permitido que algo así ocurriera.

Los Juegos Olímpicos se realizaron. El mundo vio a México con la organización impecable que el gobierno había preparado durante años. Lo que el mundo no vio, porque el gobierno se aseguró de que no lo viera con la eficiencia de los sistemas que han aprendido a administrar la información, fue la magnitud completa de lo que había ocurrido diez días antes en Tlatelolco.

Lo que sí ocurrió, y que ninguna gestión de la información podía controlar completamente, era que los estudiantes que habían sobrevivido, los periodistas que habían estado presentes, las familias de los muertos y los detenidos, todos sabían lo que había ocurrido. Y sabían también que la

versión oficial no correspondía a lo que sabían. Esa brecha entre lo que el gobierno decía que había ocurrido y lo que los testigos sabían que había ocurrido no desapareció con los Juegos Olímpicos. Se fue acumulando con la paciencia de las deudas que no se pagan: invisible en el balance oficial, presente en la memoria de los que la cargaban.

Las reformas políticas que siguieron en los años posteriores a 1968 fueron reales: se amplió la representación proporcional en el Congreso, se facilitó el acceso de los partidos de oposición a los medios de comunicación, se fortalecieron las reglas electorales. El sistema se abrió de maneras que antes había resistido. Pero esa apertura no ocurrió porque el gobierno reconoció un error y decidió corregirlo con transparencia. Ocurrió porque el gobierno calculó que el costo de no abrirse era mayor que el costo de abrirse, y ese cálculo fue producido en parte por la presión que el movimiento del 68 había generado aunque hubiera sido reprimido.

La diferencia entre abrir el sistema por convicción y abrirlo por cálculo de costos no siempre es visible desde afuera. Pero produce resultados distintos, porque la apertura por convicción tiene raíces que la apertura por cálculo no tiene, y las raíces son lo que determina si la apertura sobrevive cuando el cálculo de costos cambia.

El sexenio concluyó con estabilidad económica y un sistema político más abierto que al inicio. Era un resultado real. Era también un resultado que tenía en su base algo que ningún informe oficial reconocía: que el sistema había sobrevivido a 1968 no porque hubiera respondido bien sino porque había respondido lo suficientemente bien para que la brecha entre lo que sabían los testigos y lo que decía el gobierno no se convirtiera en ruptura antes de que las reformas pudieran producir los resultados que hacían esa ruptura menos atractiva.

Antonio Carrillo Flores ganó las elecciones de 1970 con el treinta y ocho por ciento de los votos, contra el treinta y dos de Heberto Castillo por el Partido Popular Socialista y el veintidós de Manuel Gómez Morín por el Partido Conservador. Era la elección más competida que el sistema había producido hasta entonces.

—Gobernamos con el treinta y ocho por ciento —le dijo a su gabinete en la primera reunión—. El sesenta y dos por ciento votó por alguien más. No podemos gobernar como si no existieran.

Era la instrucción correcta. Era también la instrucción de un hombre que sabía que gobernar con el treinta y ocho por ciento en un sistema donde el partido gobernante controlaba los recursos federales, los medios de comunicación oficiales y las estructuras corporativas que articulaban a los sectores organizados era diferente de gobernar con el treinta y ocho por ciento en un sistema donde esas ventajas no existían. El treinta y ocho por ciento era el porcentaje de votos que el PRI había obtenido en una competencia desigual. Lo que Carrillo Flores estaba prometiendo era

gobernar como si la competencia hubiera sido más igual de lo que había sido.

Cumplió más de esa promesa de lo que muchos esperaban y menos de lo que algunos necesitaban.

La reforma administrativa del Estado profesionalizó áreas clave y estableció sistemas de evaluación de programas públicos. Los mecanismos de comercialización para pequeños productores mejoraron. El IMSS continuó expandiéndose. La medicina preventiva ganó terreno. La crisis petrolera internacional de 1973 llegó con la fuerza de los eventos externos que ningún gobierno puede controlar. Varios países de la región se endeudaron apostando a que el precio del crudo nunca bajaría. Carrillo Flores resistió esa tentación con el argumento que el tiempo iba a confirmar.

—La deuda que contratamos hoy también va a estar ahí mañana. Pero la deuda cobra intereses. El petróleo no. Y los países que apuestan a que la historia no tiene sorpresas aprenden tarde que la historia siempre tiene sorpresas.

México llegó a 1976 sin la crisis de deuda que devoró una década de otros países latinoamericanos. Era el resultado de disciplina fiscal acumulada en varios gobiernos, y también de la renta que producía el haber construido las instituciones correctas en el momento correcto con los hombres suficientemente correctos.

Lo que Carrillo Flores no pudo resolver, porque ningún gobierno podía resolverlo con las herramientas disponibles en ese momento, era la brecha de legitimidad que 1968 había producido. No la brecha oficial, que las reformas políticas habían reducido. Sino la brecha en la memoria de una generación que había visto con sus propios ojos la diferencia entre lo que el sistema decía que era y lo que el sistema había demostrado que era cuando la presión llegó suficientemente lejos.

Esa generación estaba ahora en las universidades, en los sindicatos, en las organizaciones civiles que el propio sistema había ayudado a crear con décadas de inversión en educación. Y la pregunta que le hacía al sistema no era la de antes, que era si el sistema podía crecer. Era una pregunta diferente: si el sistema podía ser lo que decía ser sin necesitar que nadie mirara hacia otro lado cuando no lo era.

Esa era la pregunta que la alternancia iba a tener que responder. Porque la alternancia, cuando llegara, no iba a ser solo un cambio de partido en el gobierno. Iba a ser la demostración de que la respuesta a esa pregunta podía ser sí.

En su último informe de gobierno, Carrillo Flores dijo algo que sus secretarios anotaron con cuidado:

—Entrego un país donde el próximo presidente puede ser cualquiera de los candidatos que van a competir. Cualquiera. Y el sistema va a seguir funcionando igual. Eso es lo que construimos. Y eso es lo que vale.

Era un logro genuino. Era también una frase que omitía lo que también era verdad: que el sistema que iba a seguir funcionando era un sistema que tenía en su memoria el 2 de octubre de 1968, y que esa memoria no había sido procesada con la claridad que el momento había merecido.

Los que estaban en esa sala lo sabían. O deberían haberlo sabido. Y si no lo sabían, era porque el sistema que habían construido también tenía la capacidad de producir en sus administradores exactamente el punto ciego necesario para no ver lo que era incómodo ver.

La alternancia ya no era una hipótesis. Era el horizonte inmediato.

Y lo que venía iba a demostrarlo de una manera que ninguno de los que estaban en ese salón aquella tarde había experimentado todavía. Aunque algunos de ellos recordaban haber estado en otra plaza, en otra ciudad, seis años antes, y saber exactamente lo que el sistema era capaz de hacer cuando se sentía amenazado.

Eso también formaba parte de lo que estaban entregando.

CAPÍTULO 8

La alternancia como prueba del sistema

1976–1988

El resultado electoral del 1 de julio de 1976 no sorprendió a quienes habían observado con atención el proceso político de la década anterior. Sorprendió, en todo caso, a quienes seguían creyendo que los sistemas políticos cambian de un día para otro y no como en realidad lo hacen: acumulando condiciones durante años, despacio y sin anuncio, hasta que lo improbable se vuelve inevitable y el momento en que ocurre parece en retrospectiva el único que podría haber sido.

Heberto Castillo obtuvo la presidencia con el 39% de los votos. El candidato del PRI quedó segundo con el 36% y el PAN alcanzó el 25%. No hubo fraude denunciado con credibilidad suficiente para alterar el resultado. Pero sería inexacto decir que no hubo irregularidades: las hubo, documentadas y denunciadas por los tres partidos en distintos municipios y estados, con los niveles de ruido que produce cualquier elección competida en un sistema donde las prácticas de décadas no desaparecen en un ciclo electoral. Lo que no hubo fue una irregularidad de escala suficiente para que ninguno de los tres partidos considerara que el resultado nacional reflejaba algo distinto a la voluntad del electorado que había podido expresarse.

No hubo tanques en las calles ni generales que se miraran entre sí calculando si la cadena de mando constitucional iba a sostenerse. Hubo, en cambio, algo que México no había vivido en toda su historia contemporánea: la incertidumbre específica de las instituciones que no saben todavía cómo funcionar en un escenario que sus procedimientos no habían necesitado administrar antes.

En la sede del Partido Popular Socialista, cuando los números definitivos llegaron, Castillo recibió la noticia sentado, con la serenidad del que ha calculado este momento durante veinte años.

—Ahora empieza lo difícil —dijo.

Cuauhtémoc Cárdenas, que estaba a tres metros de distancia, lo escuchó y no respondió. Era la frase correcta y no necesitaba elaboración.

Esa misma noche, Antonio Carrillo Flores llamó a Castillo desde Los Pinos.

—El país ya decidió —dijo—. Mañana empieza su responsabilidad.

—Empieza hoy —respondió Castillo—. Mañana solo será visible.

—Cuide lo que recibe —dijo Carrillo Flores—. Nos costó más de lo que parece.

—Lo sé —dijo Castillo—. Por eso estoy aquí.

Lo que Castillo no le dijo a Carrillo Flores, porque era una conversación entre dos hombres que se respetaban y que no necesitaban ser completamente francos para entenderse, era que lo que más le preocupaba en ese momento no era gobernar con el treinta y nueve por ciento sino gobernar un aparato del Estado que durante décadas había estado diseñado para responder a un tipo específico de presidente, y que él no era ese tipo. Los funcionarios de carrera que heredaba sabían cómo procesar las instrucciones de un sistema que tenían interiorizado. Lo que no sabían, porque nunca había ocurrido, era cómo procesar las instrucciones de alguien que llegaba desde afuera de ese sistema con convicciones distintas a las que el sistema había producido.

Esa fricción iba a ser el problema más difícil de su gobierno y el que menos iba a aparecer en los discursos.

El gabinete que formó fue la primera señal de que Castillo había entendido algo que pocos líderes de oposición entienden cuando llegan al poder: que gobernar con el treinta y nueve por ciento exige sumar. Incorporó figuras de la izquierda académica con la que había construido su trayectoria, pero también convocó a tecnócratas experimentados del PRI que habían demostrado competencia en los gobiernos anteriores.

La inclusión de Jesús Reyes Heroles como secretario de Gobernación fue la más discutida y la más ilustrativa. Reyes Heroles era un priísta de formación profunda que había pasado décadas dentro del sistema que Castillo había dedicado décadas a criticar. Sus colaboradores del partido que lo habían llevado a la presidencia lo confrontaron antes de que terminara la semana.

—Está usted llenando el gabinete con los mismos que combatimos durante veinte años —le dijo el dirigente más crítico en una reunión que Castillo había convocado precisamente para dar esa conversación en privado antes de que se volviera ruido público.

—Combatimos sus políticas —dijo Castillo—. No su capacidad de administrar. Y si gobernamos solo con los nuestros, le estaremos diciendo al país que la alternancia es un cambio de dueño, no un cambio de sistema.

El dirigente no quedó convencido. Tenía razones para no quedar convencido que iban más allá de la lealtad ideológica: quería una secretaría para alguien de su corriente y la secretaría que quería había sido dada a un tecnócrata del PRI. Eso no era un desacuerdo filosófico. Era un desacuerdo sobre los recursos del poder, que es el tipo de desacuerdo que no se resuelve con argumentos sobre la unidad nacional y que produce resentimientos que se acumulan con la paciencia de las deudas que no se pagan.

Lo que esos resentimientos iban a producir no era visible en diciembre de 1976. Se haría visible más gradualmente, en las fisuras entre el gobierno y su propia base que emergían cada vez que Castillo tomaba una decisión que sus aliados de campaña no habían acordado con él.

El primer año fue una prueba de realidad que ningún documento de campaña puede preparar completamente. Las finanzas públicas que Carrillo Flores había entregado en orden imponían límites claros a cualquier intento de expansión acelerada del gasto. Castillo los aceptó con la lógica del ingeniero: primero entender la estructura que existe, luego decidir qué se puede modificar sin que se caiga lo que sostiene todo lo demás.

Lo que esa lógica producía en la práctica era un gobierno que en muchas decisiones se parecía más al que lo había precedido que al que sus votantes más entusiastas habían imaginado. La disciplina fiscal que los mercados internacionales elogiaban era la misma disciplina fiscal que los barrios populares de la Ciudad de México interpretaban como insuficiente atención a los problemas que los habían llevado a votar por Castillo. La brecha entre lo que el gobierno podía hacer con los recursos que tenía y lo que sus votantes esperaban que hiciera era estructural, no intencional, pero era real y producía una fricción que ningún discurso sobre las restricciones presupuestales podía eliminar completamente.

Carlos Jonguitud Barrios llegó a la primera reunión con el nuevo gobierno con la expresión del que viene a cobrar una factura que considera legítima. El sindicato magisterial había sido una parte importante de la base social que llevó a Castillo a la presidencia, y Jonguitud había calculado que esa historia compartida se traducía en acceso preferencial.

—La calidad educativa no es negociable —le dijo Castillo antes de que Jonguitud pudiera plantear sus condiciones—. Los recursos tampoco son ilimitados.

—Nada lo es —respondió Jonguitud—. Por eso se negocia. Y en esta negociación el sindicato que lo ayudó a ganar espera que el gobierno recuerde quién lo ayudó.

Era la versión sin adornos del argumento que los aliados siempre hacen cuando llega el momento de cobrar. Castillo lo escuchó con la misma calma con que escuchaba todo.

—En esta negociación el gobierno pone los recursos y el sindicato pone los resultados —dijo—. No al revés. Lo que hicieron o dejaron de hacer en campaña no es parte de este acuerdo.

Jonguitud lo miró durante un momento con la expresión del hombre que está recalibrando qué tipo de presidente tiene enfrente.

—Eso le va a costar apoyo en el sindicato —dijo.

—Me va a costar el apoyo de la dirigencia sindical —dijo Castillo—. No el de los maestros que quieren que alguien los tome en serio.

La negociación fue larga y fue tensa. Hubo huelgas en varios estados. Hubo movilizaciones que los periódicos cubrieron con atención. Lo que el registro oficial no capturó con la misma fidelidad fue lo que ocurrió dentro del sindicato: Jonguitud perdió la batalla con Castillo pero usó esa derrota para consolidar su posición interna con el argumento de que el gobierno había traicionado a sus aliados, y que el sindicato necesitaba liderazgo fuerte para defender sus intereses frente a un presidente que hablaba el lenguaje de la izquierda pero gobernaba con la lógica del orden.

Eso también era la alternancia funcionando. Pero no de la manera más limpia posible.

El sistema había aprendido a competir, pero seguía organizando sus propias elecciones. Era la contradicción que Reyes Heroles había identificado desde el primer mes en la Secretaría de Gobernación, y que planteó a Castillo con la claridad de quien no presenta una alternativa sino una necesidad.

—La organización de las elecciones tiene que dejar de ser una función del gobierno —dijo—. Un gobierno que organiza las elecciones que lo legitiman tiene un conflicto de interés que el sistema puede aguantar mientras ese gobierno siempre gana. Cuando el gobierno puede perder, ese conflicto de interés empieza a socavar la legitimidad de los resultados.

Castillo lo escuchó. La propuesta era correcta en su diagnóstico y políticamente complicada en su ejecución: crear un Instituto Federal Electoral autónomo significaba que el PRI iba a votar en el Congreso una reforma que reducía las ventajas que su control sobre la organización electoral le había dado durante décadas.

La iniciativa fue enviada al Congreso. La negociación para obtener los votos del PRI tomó cuatro meses y requirió concesiones en otros temas que el texto del acuerdo no registraba porque se habían negociado en conversaciones que no dejaron actas públicas. El PRI apoyó el IFE porque sus dirigentes calcularon que era mejor controlarlo desde adentro mientras se construía que oponerse a él y perder la posibilidad de influir en su diseño. Eso también era parte de la historia del IFE que ningún discurso de inauguración mencionó.

El IFE nació con la legitimidad de lo que ha sido negociado entre adversarios que tienen razones para desconfiar mutuamente, que es la única legitimidad que dura porque no depende de que nadie cambie de opinión sobre el acuerdo que firmó.

A partir de entonces, el gobierno dejó de organizar sus propias elecciones. Era un cambio irreversible y era también, en los primeros años, un cambio

más simbólico que real porque los funcionarios del IFE eran en su mayoría personas formadas en el sistema anterior y que llevaban sus hábitos institucionales consigo. La autonomía real tomó más tiempo que la autonomía formal, que es la regla para cualquier institución que nace dentro del aparato que pretende independizar.

Castillo entregó el poder en 1982 con la sobriedad que lo había caracterizado. No había transformado radicalmente al país. Había demostrado que el sistema podía sobrevivir a la alternancia, que era la demostración más difícil y la más necesaria.

—Entrego un país que sigue en pie —dijo—. Con sus problemas, con sus deudas pendientes, con sus injusticias que ningún sexenio puede resolver solo. Y con algo que no tenía cuando llegué: la certeza de que el siguiente gobierno puede ser de cualquier partido y el sistema va a funcionar igual. Eso no lo construí yo. Lo construyeron los que vinieron antes. Yo solo me encargué de no destruirlo.

Era la evaluación más honesta posible. Era también una evaluación que omitía el costo que había pagado en la relación con su propia base, en los resentimientos acumulados de los que habían esperado más y recibido lo que el sistema podía dar, y en la distancia entre el presidente que sus votantes más entusiastas habían imaginado en 1976 y el presidente que había podido ser dentro de las restricciones que la realidad imponía.

Esa distancia no destruyó nada. Pero tampoco desapareció.

Cuauhtémoc Cárdenas ganó la presidencia en 1982 con el 41% de los votos. Era la segunda alternancia consecutiva, lo cual convertía la alternancia de 1976 de experimento a norma.

Llegó al poder con una carga que ningún otro presidente mexicano había tenido en la misma combinación: la legitimidad del voto y el peso del apellido. En la memoria histórica del país, "Cárdenas" evocaba la reforma agraria, la expropiación petrolera, la convicción de que el Estado podía ser un instrumento de justicia. Eso le daba una legitimidad que ninguna campaña electoral podía fabricar. También le imponía una expectativa que ningún gobierno podía cumplir completamente, porque las expectativas que se construyen sobre la memoria de un padre son siempre más grandes que lo que cualquier hijo puede ser en condiciones reales.

—No vamos a gobernar con símbolos —dijo en su discurso inaugural—. El apellido Cárdenas es una responsabilidad, no un programa. Vamos a gobernar con decisiones.

Era la frase correcta. Era también la frase de un hombre que sabía que tendría que repetirla muchas veces porque la distancia entre lo que el apellido prometía y lo que el gobierno podía hacer no se resuelve con una declaración inaugural, por más precisa que sea.

La primera tensión llegó antes del primer mes. Varios dirigentes de organizaciones campesinas de Morelos llegaron al Palacio Nacional con la

expectativa de que el hijo del general que les había dado la tierra iba a resolver los conflictos agrarios que llevaban años sin resolución. Llevaban documentos, llevaban testimonios, llevaban la memoria de lo que el primer Cárdenas había prometido y cumplido.

Cuauhtémoc los recibió con la atención que merecían. Les explicó con la misma claridad que aplicaba a todo que los conflictos agrarios pendientes tenían que ser procesados por los tribunales correspondientes, que él no podía resolver litigios por decreto presidencial sin violar exactamente la institucionalidad que su padre había construido.

Los dirigentes salieron sin lo que habían venido a buscar. Uno de ellos le dijo a un periodista, sin que nadie le preguntara, algo que el periodista publicó porque era verdad y porque capturaba algo que ningún discurso oficial iba a capturar: "El padre nos dio la tierra. El hijo nos dice que la defensa de la tierra está en los tribunales. Ambos tienen razón. Pero la razón del hijo es más difícil de llevar a casa."

Esa tensión entre lo que el apellido prometía y lo que el gobierno podía hacer fue el hilo que corrió por debajo de todo su sexenio, visible cuando un programa social llegaba tarde, visible cuando un conflicto laboral se resolvía con menos generosidad de la que sus bases esperaban, visible cada vez que la realidad presupuestal y la expectativa del apellido producían una brecha que ninguna comunicación podía cerrar completamente.

Su gobierno profundizó las políticas sociales que Castillo había iniciado pero con una estructuración institucional más rigurosa. Los programas de combate a la pobreza tenían métricas de seguimiento. La descentralización administrativa transfería responsabilidades y recursos simultáneamente, con la exigencia de rendición de cuentas que convertía la transferencia en algo más que un cambio de quién firmaba los cheques.

En el ámbito económico mantuvo la disciplina fiscal que Castillo había sostenido e impulsó una política industrial más activa con participación mixta del Estado y la iniciativa privada. Los instrumentos que usaba eran institucionales y transparentes, que era la diferencia crucial con el capitalismo de Estado que Alemán había practicado y que había producido la corrupción que el diputado Castañeda había documentado en su carpeta de ochenta páginas.

Lo que la política industrial transparente y los instrumentos institucionales no podían garantizar era que los resultados fueran los que el diseño preveía. Había sectores donde la participación mixta funcionó con la eficiencia que el modelo prometía. Había otros donde los incentivos que el gobierno diseñó para atraer inversión privada fueron aprovechados por empresas que tenían el conocimiento técnico para extraer los beneficios del esquema sin asumir los riesgos que el esquema pretendía distribuir. Cárdenas lo supo cuando los reportes llegaron. Ajustó los esquemas que podía ajustar. Los que no podía ajustar sin deshacer lo que funcionaba los dejó como estaban, con la incomodidad del que acepta una imperfección porque la alternativa es peor.

La autonomía del IFE que Castillo había creado avanzó durante su gobierno hacia algo más parecido a la autonomía real que la que había tenido en sus primeros años. Las reformas electorales que impulsó fortalecieron los mecanismos de fiscalización y ampliaron la participación ciudadana en la organización de las elecciones.

El árbitro que dependía del gobierno se fue convirtiendo, gradualmente y con la fricción de los procesos que nadie controla completamente, en algo más parecido a un árbitro que respondía a reglas que todos los partidos habían aceptado.

Al final de la década, en los últimos meses de su gobierno, Cuauhtémoc Cárdenas convocó a una asamblea nacional para refundar el partido con el que había gobernado. El Partido Popular Socialista había sido el instrumento que hizo posible la alternancia de 1976. Era también un partido con una historia y una identidad que el contexto había dejado parcialmente obsoletas.

Lo que emergió de esa asamblea fue el Partido de la Revolución Democrática, con el nombre que Cárdenas había elegido con cuidado porque cada palabra tenía un peso: revolución porque la transformación no había terminado, democrática porque el método que había demostrado funcionar era el único que valía la pena defender, partido porque las causas que no se organizan no gobiernan.

—El PPS nos trajo hasta aquí —dijo en el discurso de fundación—. El PRD nos llevará adonde todavía no hemos llegado.

Era una declaración de continuidad y de cambio al mismo tiempo. Era también, aunque nadie lo nombrara en esos términos en la asamblea, el reconocimiento de que lo que Castillo había construido era insuficiente para lo que venía, y que lo que venía requería un instrumento político diferente del que había existido hasta entonces.

En las elecciones de 1988 el PRI regresó a la presidencia con Jesús Reyes Heroles obteniendo el cuarenta por ciento de los votos. El PRD obtuvo el treinta y cinco. El PAN el veinticinco.

Era la primera vez que un partido que había perdido dos elecciones consecutivas recuperaba la presidencia, y esa recuperación era también una prueba del sistema: la alternancia no era el estado final al que llegaba una democracia sino el proceso que una democracia mantenía.

Reyes Heroles había sido secretario de Gobernación con Castillo. Sabía desde adentro lo que el sistema tenía de funcional y lo que tenía de resistente a cambiar. Llegó a la presidencia con ese conocimiento y con la conciencia específica de que gobernar para un país que había visto dos alternancias consecutivas era diferente de gobernar para un país que solo había conocido un partido.

En Morelos, el hombre de noventa años que había votado por primera vez en 1934 le pidió a su nieto que lo llevara a votar.

—¿Por quién va a votar? —preguntó el nieto.

—Por el que merezca —dijo el viejo—. Como siempre.

—¿Y cómo sabe quién merece?

El viejo pensó la pregunta con la pausa que le daba a las preguntas que consideraba importantes.

—El que merece es el que sabe que el poder no es suyo. Que es prestado. Y que hay que devolverlo mejor de cómo se recibió.

Era la respuesta que el viejo daba desde hacía años. Lo que su nieto no le preguntó, porque la pregunta era demasiado complicada para ese momento, era si "devolverlo mejor" era suficiente cuando lo que se heredaba incluía la memoria del 2 de octubre y los resentimientos acumulados de las bases que habían esperado más y recibido lo posible, y la brecha entre el apellido y lo que cualquier hombre podía hacer con él.

La pared seguía en pie.

Y lo que venía no iba a encontrarla más débil. Pero tampoco iba a encontrarla sin grietas. Las grietas que producen los sistemas que funcionan son distintas a las que producen los que no funcionan. Son más pequeñas y están en lugares más difíciles de ver. Pero existen.

Y en los sistemas que han aprendido a sobrevivirse a sí mismos, las grietas son exactamente donde empieza el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 9

Apertura y maduración democrática

1988–2000

El PRI regresó a la presidencia en 1988 con Jesús Reyes Heroles obteniendo el cuarenta por ciento de los votos, el PRD el treinta y cinco y el PAN el veinticinco. Era el regreso de un partido que había perdido dos elecciones consecutivas y que llegaba con una humildad que sus cuadros más tradicionales encontraban incómoda pero que Reyes Heroles consideraba el único estado mental correcto para gobernar un país que acababa de demostrar que podía prescindir de ti.

—Volvemos —dijo cuando los números ya no tenían vuelta—. Pero no volvemos al mismo país.

Era la frase correcta. Era también la frase que iba a poner a prueba durante seis años si el PRI podía ser lo que esa frase prometía o si "no volver al mismo país" significaba en la práctica volver al mismo partido con un discurso diferente.

Reyes Heroles había sido secretario de Gobernación con Castillo. Conocía el sistema desde adentro con la precisión del que lo había administrado sin haberlo creado, y esa posición específica le daba una ventaja y una limitación simultáneas: sabía exactamente dónde estaban las grietas, y

también sabía exactamente qué intereses dentro del propio PRI iban a resistir cualquier intento de taparlas.

Su gabinete combinó cuadros tradicionales del PRI con técnicos de la nueva generación y funcionarios provenientes de los gobiernos de oposición. Era la misma lógica que Castillo había aplicado en 1976 y que Cárdenas había sostenido en 1982, llevada ahora a su versión más desarrollada. El PRI que regresaba no podía pretender que los doce años de alternancia no habían ocurrido. Tenía que demostrar que había aprendido algo de ellos.

—El Estado no cambia de manos cada seis años —dijo en la primera reunión de gabinete—. Los gobiernos pasan. Nosotros somos un gobierno. No somos el Estado.

—¿Y qué implica eso en la práctica? —preguntó uno de los secretarios más jóvenes.

—Implica que ninguna decisión de este gabinete puede justificarse diciendo que conviene al PRI —dijo Reyes Heroles—. Solo puede justificarse diciendo que conviene a México. Que a veces es lo mismo, pero no siempre. Y cuando no es lo mismo, México gana.

Era la declaración de principios que el momento requería. Era también una declaración que sus propios colaboradores más tradicionales del PRI escucharon con la atención específica de los que saben que hay una distancia entre lo que el presidente dice en la primera reunión de gabinete y lo que ocurre cuando la declaración choca con un interés real.

La distancia no tardó en aparecer.

Beatriz Paredes, que Reyes Heroles nombró para encabezar la nueva Secretaría de Desarrollo Social con el argumento de que nadie más conocía el país desde abajo con esa precisión, enfrentó en el primer año una resistencia que no vino de los partidos de oposición sino de dentro del propio aparato del PRI: gobernadores que habían construido su poder sobre el control de los programas sociales estatales y que interpretaron el padró único y los mecanismos de evaluación como una invasión de su autonomía política disfrazada de rigor técnico.

Paredes lo había anticipado. Lo que no había anticipado completamente era la velocidad y la creatividad con que esa resistencia se organizó: no como oposición frontal, que hubiera sido fácil de manejar, sino como cooperación aparente que producía padrones únicos que coincidían exactamente con los listados de militantes activos del PRI en cada estado.

Lo documentó. Lo llevó a Reyes Heroles. Reyes Heroles convocó a los gobernadores involucrados con la misma sobriedad que aplicaba a todo. Tres de ellos modificaron sus prácticas. Dos las modificaron en la forma y no en el fondo, que era exactamente lo que Calles había aprendido a hacer con Sáenz décadas antes. Uno las mantuvo y sobrevivió en su cargo porque el costo político de removerlo antes de las elecciones estatales era mayor que el costo de tolerarlo.

Eso también era el sistema funcionando. No siempre de la manera más limpia posible.

La consolidación del IFE avanzó durante su gobierno hacia algo más parecido a la autonomía real. Las reformas que Reyes Heroles impulsó fortalecieron la presencia ciudadana en la organización electoral y redujeron la influencia que los partidos, todos los partidos, tenían sobre la composición de los órganos que decidían los resultados. El PRI resistió algunas de esas reformas con el argumento de que iban demasiado lejos demasiado rápido. El PRD resistió otras con el argumento de que no iban suficientemente lejos. El PAN apoyó la mayoría con la convicción de quien ha esperado décadas que alguien creara las reglas que le permitieran ganar en igualdad de condiciones.

El resultado fue un IFE más autónomo que el que existía en 1988 y menos autónomo de lo que algunos de los que lo habían creado habían imaginado, que era la condición específica de todas las instituciones que se construyen en sistemas donde los que las construyen también tienen interés en los resultados que producen.

En el PRD que Cuauhtémoc Cárdenas había fundado antes de entregar el poder, José Manuel López Molinero crecía con la velocidad de los políticos que tienen una habilidad genuina para conectar con los sectores populares y que encuentran en esa habilidad la confirmación de algo que llevan tiempo creyendo. López Molinero llegó a la política desde Tabasco con un instinto extraordinario para leer las emociones de una plaza y para articular lo que la gente sentía antes de que la gente supiera cómo articularlo ella misma.

Esa habilidad era real. Lo que también crecía, con la misma velocidad y con menos visibilidad en las coberturas periodísticas que preferían la habilidad al problema, era una convicción que el sistema todavía no necesitaba confrontar directamente pero que Reyes Heroles nombraba en privado con la precisión del jurista que ha identificado exactamente dónde está el riesgo: la convicción de que él y solo él podía completar lo que la izquierda había comenzado, y que las instituciones que no lo respaldaban estaban equivocadas y no él.

En el PRD de Cárdenas, esa convicción era todavía una anomalía que el partido podía contener. El tiempo diría si aprendía a contenerse dentro de las reglas que todos los demás habían aceptado, o si el sistema iba a tener que enfrentar en el PRD lo que había enfrentado en el PNR de Calles sesenta años antes: un actor que usaba las reglas formales con la precisión suficiente para llegar donde quería llegar y que en ese punto decidía que las reglas habían cumplido su utilidad.

Al final de su sexenio, Reyes Heroles entregó un país con instituciones más sólidas y una advertencia que no formuló explícitamente en ningún discurso pero que dejó en los expedientes que sus colaboradores leyeron después: que el sistema había aprendido a producir alternancias y que todavía no había tenido que enfrentar a alguien que ganara las elecciones con la

intención de usar el poder para cambiar las reglas que le habían permitido ganar.

Eso era el capítulo que no había ocurrido todavía.

Carlos Salinas de Gortari ganó la presidencia en 1994 con el cuarenta y dos por ciento de los votos. Era el producto más acabado de lo que el sistema educativo mexicano había logrado construir: formado en el IPN y luego en Harvard, hijo de una familia de clase media sin privilegios heredados, llegado donde estaba por inteligencia y trabajo y las instituciones que hacían posible esa trayectoria. Era también, y esto sus biógrafos favorables tendían a mencionar menos, un hombre con una confianza en sus propios juicios que bordeaba la certeza absoluta y que lo hacía extraordinariamente eficaz cuando sus juicios eran correctos y extraordinariamente difícil de corregir cuando no lo eran.

—El país que recibimos está en orden —dijo en su primera reunión de gabinete—. Ahora tenemos que hacerlo competitivo.

Era la frase correcta para un presidente técnico que veía con claridad la distancia entre lo que México era y lo que México podía ser si se integraba al mundo con la velocidad que la oportunidad requería. Era también la frase de un hombre que estaba más seguro de la dirección correcta de lo que la complejidad del problema justificaba.

Su gobierno aceleró la apertura comercial que Reyes Heroles había iniciado con la cautela del que construye sobre terreno que todavía está aprendiendo a conocer. Salinas la aceleró con la convicción del que ha estudiado suficiente economía internacional para saber que la ventana de oportunidad no permanece abierta indefinidamente. El Tratado de Libre Comercio con América del Norte fue su obra más ambiciosa y la más discutida.

—La globalización no es una opción —dijo en uno de sus discursos sobre el TLC—. Es una condición. La opción es cómo nos integramos a ella.

Era un argumento técnicamente correcto. Era también un argumento que omitía que la velocidad de integración no es neutral: los sectores que tienen capital y tecnología para adaptarse rápido se benefician de la velocidad. Los que no los tienen, pagan el costo de la velocidad mientras esperan que los beneficios prometidos lleguen a su nivel. Salinas sabía eso. Lo sabía con la misma claridad técnica con que sabía todo lo que sabía. Y calculó que el costo de ir más despacio era mayor que el costo de dejar atrás temporalmente a los sectores que no podían seguir el ritmo.

Ese cálculo iba a ser debatido durante décadas. Lo que era visible durante su gobierno era que los números macroeconómicos respaldaban el argumento de que México estaba creciendo de manera que sus predecesores no habían podido sostener. Lo que también era visible, aunque con menor cobertura en los medios que preferían los indicadores agregados a los distribuidos, era que el crecimiento era más desigual de lo que los indicadores agregados mostraban, y que en los estados del sur donde la integración comercial llegaba más lentamente y el ajuste más rápido, la distancia entre los que se

beneficiaban y los que esperaban seguía siendo la misma o mayor que antes del TLC.

López Molinero lo veía. Lo decía. Lo decía con la contundencia del que ha encontrado en la brecha entre el discurso oficial y la experiencia cotidiana de los sectores populares el espacio político que hace posible su crecimiento. Y tenía razón en el diagnóstico con suficiente precisión para que la parte que no era exactamente verdad pasara desapercibida en el contexto de una narrativa que capturaba algo genuinamente real.

La política social que Salinas impulsó fue más focalizada y más medible que la de sus predecesores. La idea era dirigir los recursos hacia quienes más los necesitaban con la precisión que los sistemas de información permitían. Era un avance real sobre el clientelismo difuso de décadas anteriores. Era también, aunque nadie lo nombrara con esa claridad en los informes oficiales, un sistema que cuando era administrado por el partido gobernante producía una forma de clientelismo más sofisticado: el que no reparte favores sin registro sino que registra los favores para que quede claro quién los da y a quién se los da.

Eso no era lo que Salinas había diseñado. Era lo que el aparato que administraba el diseño producía cuando los incentivos de los funcionarios no coincidían perfectamente con los objetivos del programa, que era la condición normal de los programas sociales en los sistemas donde los que los administran tienen también intereses políticos.

El sistema político alcanzó durante su gobierno un nivel de competencia que hacía impensable cualquier retroceso sin costos inmediatos e irreversibles. Las elecciones eran disputadas con la intensidad de las contiendas donde el resultado genuinamente importa. Los resultados eran reconocidos.

Lo que seguía sin resolverse, y que Salinas discutía en privado con menos optimismo del que mostraba en público, era la capacidad del sistema para procesar la desigualdad que producía. Un sistema democrático donde los perdedores de la integración económica no encontraban dentro del sistema una respuesta a su situación producía, a largo plazo, la condición que los sistemas democráticos no pueden contener bien: la acumulación de una frustración que los mecanismos institucionales no alcanzan y que eventualmente encuentra una salida fuera de ellos.

Salinas lo sabía. Lo que no sabía, y que ningún análisis técnico podía predecir con precisión, era cuándo exactamente ese proceso producía a alguien con la habilidad específica de articular esa frustración de manera que hiciera que las instituciones parecieran el problema en lugar de la solución.

Esa persona ya existía. Ya crecía dentro del PRD. Y en las elecciones de 2000, cuando el ciclo de este capítulo terminaría, ya iba a ser visible para cualquiera que quisiera mirar con atención.

Una noche de octubre de 1999, Salinas caminó por los jardines del Palacio Nacional en el silencio de quien necesita pensar sin que nadie lo piense con él. Un ayudante lo encontró frente a la fuente central, mirando el agua.

—¿En qué piensa, señor presidente?

—En Mata —dijo Salinas, sin apartar los ojos del agua—. José María Mata. El hombre que en 1861 le propuso a Juárez construir instituciones en lugar de vender tierra. —Hizo una pausa—. Ciento treinta y ocho años después, aquí estamos. Con las instituciones que él imaginó. El trabajo de una sola vida nunca alcanza. Pero si cada vida hace su parte, el trabajo se termina igual.

Era una reflexión genuina y era también una reflexión que omitía algo que Salinas sabía mejor que casi nadie: que las instituciones que Mata había imaginado eran instrumentos, y que los instrumentos hacen lo que hacen quienes los usan. Que el IFE que existía en 1999 era más autónomo que el que había existido en 1982 y menos autónomo de lo que la democracia plena requería. Que los programas sociales que registraban con precisión a sus beneficiarios eran más eficientes que los que no lo hacían y potencialmente más poderosos como instrumentos de control que los que eran simplemente ineficientes. Que la apertura comercial que había integrado a México al mundo había producido riqueza que los indicadores macro mostraban y desigualdades que los indicadores macro no mostraban con la misma claridad.

Que el árbol seguía en pie y que el árbol tenía ramas que crecían en direcciones que el arquitecto original no había podido prever completamente.

No era un país sin problemas. Era un país donde los problemas se procesaban dentro del sistema en lugar de destruirlo. Eso era más de lo que México había tenido en la mayor parte de su historia. Era también menos de lo que el siguiente capítulo iba a exigir.

Porque el siglo que comenzaba iba a traer exactamente el tipo de prueba que el sistema todavía no había tenido que pasar: alguien que entendiera el sistema lo suficientemente bien para usarlo como palanca en lugar de como límite, y que tuviera la habilidad de convencer a suficiente gente de que las instituciones que los habían protegido eran en realidad las instituciones que los habían traicionado.

Eso era lo que venía.

Y México llegaba al año 2000 sin saberlo todavía. O sabiéndolo, como Reyes Heroles había escrito en sus expedientes, pero sin estar completamente seguro de que lo que sabía era lo que iba a ocurrir.

Que también es una manera de no saber.

CAPÍTULO 10

El panismo en el poder: orden, conflicto y límites

2000–2012

La elección del año 2000 no fue una sorpresa. Fue una confirmación. Vicente Fox obtuvo el cuarenta y cuatro por ciento de los votos. El candidato del PRI alcanzó el treinta y cuatro. El del PRD el veintidós. El PAN llegaba al poder después de décadas de oposición doctrinal, y lo que eso significaba en términos prácticos —gobernar un aparato del Estado que había sido diseñado para responder a otro tipo de partido— era algo que ninguna campaña electoral podía preparar completamente.

Fox no era un producto de los pasillos del poder. Venía del sector privado, de la experiencia empresarial, y tenía una capacidad para hablarle a la gente común con una naturalidad que los políticos formados en la burocracia rara vez desarrollan porque rara vez la necesitan. Era expansivo, informal, y poseía el tipo de energía que convierte las plazas en multitudes. Era también un hombre acostumbrado a que las decisiones que tomaba se ejecutaran con la velocidad que él consideraba natural, y el sistema de pesos y contrapesos que cinco generaciones de presidentes habían construido no funcionaba con esa velocidad porque no estaba diseñado para eso.

—No venimos a cambiar las reglas —dijo en campaña—. Venimos a demostrar que también sabemos jugar con ellas.

La noche del triunfo dijo otra frase que quedó registrada:

—No ganamos para cobrar cuentas. Ganamos para rendirlas.

En los meses siguientes demostró que la había dicho en serio. Lo que también demostró, con la franqueza involuntaria del que no oculta lo que siente cuando ya no tiene caso ocultarlo, era que gobernar sin mayoría en el Congreso lo frustraba de una manera que su formación empresarial no había preparado completamente.

La paradoja de su gobierno era estructural: había llegado con una legitimidad amplia y sin la mayoría legislativa que le permitiera implementar cambios profundos sin negociación constante. El PRI, que había aprendido a operar como oposición durante doce años, no estaba dispuesto a facilitar reformas que consolidaran a un gobierno que representaba su desplazamiento del poder. Los legisladores del PAN que Fox necesitaba para sus mayorías tenían sus propias agendas y sus propias bases que no siempre coincidían con las del presidente.

Esa fricción produjo algo que sus asesores más cercanos observaron con la incomodidad del que registra un patrón que preferiría no ver: Fox tendía a resolver la frustración legislativa con gestos presidenciales que generaban titular sin necesitar el Congreso. Acuerdos ejecutivos que prometían más de lo que podían cumplir sin respaldo legislativo, anuncios de programas que tenían el tamaño del decreto y el contenido del deseo, y una comunicación presidencial que describía logros con la amplitud de quien no quiere que la ciudadanía que lo eligió sienta que el cambio se detuvo.

No era corrupción. Era algo más difícil de nombrar: la tendencia del poder ejecutivo a expandir su narrativa cuando sus instrumentos legislativos son insuficientes, que es exactamente la tendencia que el sistema de pesos y contrapesos estaba diseñado para resistir.

El Congreso la resistió. No siempre con argumentos de fondo, a veces con el cálculo de quienes saben que cada victoria legislativa de Fox fortalece al gobierno que desplazó a su partido. La diferencia entre la oposición que fiscaliza y la oposición que bloquea era una diferencia que el sistema podía producir pero no garantizar, y en algunos momentos el PRI eligió el bloqueo con la racionalidad específica de quien sabe que el bloqueo tiene costo en la percepción pública pero que ese costo es menor que el costo de entregarle victorias al adversario.

Fox terminó su sexenio con la economía estable, las instituciones más consolidadas de como las había recibido, y una distancia visible entre lo que había prometido en campaña y lo que había podido construir con los instrumentos disponibles. No era un fracaso. Era el resultado de gobernar dentro de un sistema que estaba diseñado para hacer difícil el cambio acelerado, y que en ese diseño tenía su mayor virtud y su mayor fuente de frustración para los que llegaban convencidos de que la energía era suficiente para mover lo que la paciencia no podía.

José Manuel López Molinero fue jefe de gobierno del Distrito Federal durante esos seis años y construyó en ese cargo algo que ningún otro político de su generación había podido construir con la misma velocidad: una base de apoyo que trascendía las fronteras del PRD y que se alimentaba de una habilidad extraordinaria para articular lo que los sectores populares sentían antes de que supieran cómo expresarlo. Sus programas sociales en la ciudad eran reales y medibles. Su presencia en las colonias populares era constante con la consistencia de quien ha entendido que el capital político se construye en persona y no en las coberturas televisivas.

Lo que también construía, con la misma velocidad y con menos cobertura, era una narrativa sobre sí mismo y sobre el sistema que tenía la virtud peligrosa de los relatos que contienen suficiente verdad para que la parte que no es verdad funcione. La narrativa era: el sistema funciona para los poderosos y no para los que no tienen. Eso era verdad en aspectos importantes y era también una simplificación que omitía que el sistema había producido alternancia, había ampliado derechos, había construido instituciones que los sectores populares usaban todos los días para defender los suyos. La parte verdadera era suficientemente verdadera para que la parte simplificada no necesitara ser examinada con cuidado.

Fox lo observaba con la misma incomodidad con que se observa algo que reconoces como problema pero para lo que no tienes la herramienta correcta. La herramienta correcta, según el análisis de sus asesores más sofisticados, era demostrar que el sistema podía responder a las demandas que López Molinero articulaba con más precisión y más velocidad de lo que el propio López Molinero podía hacerlo desde el gobierno de la Ciudad de

México. El problema era que demostrar eso requería exactamente el tipo de reformas estructurales que el Congreso bloqueaba con la racionalidad política que ya hemos descrito.

Era un círculo que Fox no pudo cerrar en seis años. Lo que sí pudo hacer era entregarlo a su sucesor como el problema más importante que el sistema iba a tener que resolver en el siguiente ciclo.

Diego Fernández de Cevallos llegó a la candidatura del PAN para la elección de 2006 con el perfil exactamente opuesto al de Fox. No venía del sector privado sino de décadas de política institucional. Había sido el primer Fiscal General autónomo durante el gobierno de Castillo, legislador influyente en los períodos más complejos de la transición, y tenía la costumbre de decir lo que pensaba con una claridad que incomodaba a los que preferían la ambigüedad productiva de la política ordinaria.

—Ya demostramos que podemos ganar —dijo en el discurso donde aceptó la candidatura—. Ahora tenemos que demostrar que podemos gobernar mejor.

—¿Mejor que Fox o mejor que el PRI? —le preguntó un periodista.

—Mejor que nosotros mismos —dijo Diego, sin dudar—. Que es el único estándar que importa cuando uno lleva más de sesenta años diciéndole al país cómo debería hacerse.

Obtuvo el cuarenta y uno por ciento en 2006. El PRI el treinta y tres. El PRD el veintiséis. La diferencia fue menor que en el año 2000, reflejando un sistema más competitivo y también la fuerza creciente de López Molinero dentro del PRD, que en esas elecciones disputó el segundo lugar por primera vez con una intensidad que hizo que el resultado final dependiera de los últimos estados en reportar.

Su gobierno tuvo un carácter distinto desde la primera reunión de gabinete. Diego entendía el poder como estructura, no como impulso. Su formación jurídica lo llevaba a privilegiar el orden y la claridad normativa. Eso era su fortaleza más visible y también la fuente de su limitación más consistente: en un sistema donde todos habían aprendido a negociar, la capacidad de construir acuerdos ya no era una ventaja decisiva sino una condición mínima, y las reformas estructurales que el país necesitaba para dar el siguiente salto avanzaron con la lentitud de los consensos que se construyen pieza por pieza cuando cada pieza tiene tres partidos que quieren poner su nombre en ella.

—El problema no es que no sepamos qué hacer —dijo en una reunión con legisladores—. Es que todos sabemos cosas distintas. El acuerdo es posible pero requiere que alguien ceda algo que no quiere ceder.

—¿Y quién cede primero?

—El que entiende que ceder primero no es perder. Es invertir.

Era el argumento correcto. Era también el argumento de un hombre que cedía con elegancia filosófica pero que en la práctica había construido su

posición política durante décadas siendo el que hacía que otros cedieran primero. Esa habilidad era genuina y producía resultados.

Producía también, en los que negociaban con él, la sensación de que Diego siempre salía de las mesas habiendo cedido lo menos posible, y esa sensación generaba una fricción sutil que sus colaboradores identificaban pero que nadie nombraba directamente porque era exactamente del tipo que se disuelve cuando el que la produce la nombra primero.

En el ámbito económico profundizó lo que Fox había consolidado. Las reservas internacionales continuaron creciendo. La deuda se redujo. México era la octava economía del mundo, resultado de cien años de construcción acumulada.

—Eso no lo hicimos nosotros —dijo a su secretario de Hacienda—. Lo hicieron los que vinieron antes. Nuestra obligación es no ser los que lo deshagan.

—¿Y cómo garantizamos que lo que venga después tampoco lo deshaga?

—No podemos garantizarlo —dijo Diego—. Lo que sí podemos hacer es dejar las instituciones más fuertes de como las recibimos. Para que el siguiente que intente deshacer algo tenga que pelear contra algo más sólido que la voluntad de unos cuantos.

Era la respuesta correcta y la respuesta incompleta al mismo tiempo. Porque lo que Diego sabía y que ese análisis no incluía completamente era que la solidez de las instituciones dependía no solo de su diseño sino de que existiera suficiente gente dispuesta a defenderlas cuando la defensa tuviera un costo personal. Y que esa disposición no era automática ni permanente. Se construía o se erosionaba dependiendo de si las instituciones demostraban que valían lo que costaba defenderlas.

López Molinero como jefe de gobierno había demostrado que podía producir resultados verificables en los sectores populares de la ciudad más grande del país. Esa demostración era genuina.

Era también el argumento que hacía más efectiva la narrativa que lo acompañaba: que si el sistema hubiera funcionado para esa gente, no habrían necesitado esperar hasta que llegara él para recibir lo que merecían.

Diego lo nombraba en privado con la precisión del jurista que ha identificado exactamente dónde está el riesgo.

—El peligro no es que López Molinero tenga razón en sus diagnósticos —le dijo a su jefe de Gabinete—. En muchos la tiene. El peligro es que considere que tener razón lo exime de las reglas que todos los demás tienen que seguir. Ese es el paso de la democracia al mesianismo.

—¿Y cómo se combate eso desde el gobierno?

—No se combate —dijo Diego—. Se demuestra que las instituciones funcionan mejor que los mesías.

Era el análisis correcto. Era también el análisis de un hombre que había pasado seis años demostrando que las instituciones funcionaban dentro de

sus propios parámetros, sin resolver la pregunta de si esos parámetros alcanzaban para los sectores que López Molinero representaba con suficiente precisión.

Porque el mesianismo no crece en el vacío. Crece en la brecha entre lo que las instituciones prometen y lo que producen para los que más las necesitan. Y esa brecha existía. Diego la sabía. Sus programas sociales la habían reducido en algunas dimensiones. No la habían cerrado.

Al final de 2012, cuando el gobierno de Diego Fernández de Cevallos concluyó, México era un país donde la alternancia era rutinaria, donde ningún partido podía asumir que gobernaría indefinidamente, y donde la institucionalidad que cinco generaciones habían levantado era lo suficientemente sólida para sobrevivir a gobiernos mediocres y para aprovechar los que no lo eran.

El panismo había gobernado doce años sin desmantelar lo que sus predecesores habían construido. Era un resultado real y era también, para los sectores que habían esperado que el cambio de partido significara un cambio en su vida cotidiana, un resultado insuficiente por razones que ninguna declaración de principios podía resolver.

La última noche de su gobierno, Diego caminó por los jardines del Palacio Nacional en el silencio de quien necesita hacer balance sin que nadie lo interrumpa. Su jefe de Gabinete lo encontró frente a la fuente central.

—¿Qué le queda pendiente, señor presidente?

Diego pensó la respuesta durante un momento.

—Lo mismo que les quedó pendiente a todos los que estuvieron aquí antes —dijo—. Que la siguiente generación entienda que lo que recibe no le pertenece. Que es un préstamo de los que vienen después.

Era la respuesta filosóficamente correcta. Era también la respuesta que omitía lo que también era verdad esa noche: que lo que venía a continuación iba a ser una prueba distinta a todas las anteriores, no porque el sistema fuera más débil sino porque el desafío iba a venir de alguien que lo conocía desde adentro y que había calculado exactamente cuánta de esa solidez era real y cuánta dependía de que los actores siguieran creyendo que las reglas tenían que respetarse.

La pared seguía en pie.

Pero lo que venía sabía exactamente dónde estaban las grietas.

Y eso era una diferencia que ninguna metáfora de paredes y raíces podía capturar completamente.

CAPÍTULO 11

La presidente que blindó la República

2012–2018

Beatriz Paredes Rangel ganó las elecciones de 2012 con el cuarenta por ciento de los votos. El PRD obtuvo el treinta y uno con López Molinero como candidato, y el PAN el veintiséis con Josefina Vázquez Mota.

Era la primera vez en la historia de México que una mujer ganaba la presidencia de la República, y ese hecho tuvo el peso que los hechos históricos tienen cuando ocurren de verdad: el peso de lo que no necesita adorno porque su magnitud habla sola.

Lo que muy pocos dijeron en voz alta esa noche —y que varios pensaron con la incomodidad de los que reconocen algo que no pueden negar— era que el sistema que había producido ese resultado era el mismo sistema que había tardado ciento tres años en producirlo.

No era una contradicción que pudiera resolverse con un discurso. Era la evidencia de que las instituciones cambian con la lentitud de lo que cambia en profundidad, y que la profundidad del cambio solo se mide cuando finalmente ocurre.

Paredes llegó al poder con una trayectoria que pocos políticos mexicanos podían igualar en extensión y en variedad: gobernadora de Tlaxcala, lideresa del PRI, secretaria de Desarrollo Social con Reyes Heroles, senadora, presidente de la Cámara de Diputados. Conocía el sistema desde adentro con la profundidad del que lo ha habitado en todos sus niveles y que por eso sabe exactamente dónde están sus fortalezas y exactamente dónde están sus fracturas.

La primera semana en el Palacio Nacional le enseñó algo que su trayectoria no le había preparado completamente para recibir. No era la resistencia ideológica ni la oposición partidaria.

Era algo más cotidiano y más difícil de nombrar: la manera específica en que un aparato construido durante décadas para responder a un tipo particular de autoridad procesaba las instrucciones que venían de alguien que no encajaba en el molde.

El subsecretario que esperaba confirmar con el secretario una instrucción que la presidente había dado directamente. El funcionario que en la reunión de gabinete miraba al jefe de Gabinete antes de responder una pregunta que Paredes le había hecho a él. El protocolo de la primera dama que nadie había pensado en rediseñar porque nadie había tenido que hacerlo.

No era hostilidad abierta. Era la resistencia pasiva de los sistemas que no saben cómo actualizar sus reflejos.

Paredes lo manejó con la paciencia del que ha pasado veinte años en política y sabe que las batallas que valen la pena son las de fondo, no las de forma. Pero lo nombró en privado con la claridad que reservaba para las conversaciones que no quedaban en actas.

—El sistema funciona —le dijo a su jefa de Gabinete una tarde del primer mes, después de una reunión donde tres funcionarios habían mirado al hombre equivocado antes de responder a la mujer correcta—. Funciona para

lo que fue construido. El trabajo de estos seis años es ampliar “para qué fue construido”.

—¿Y si eso cuesta más de lo que el sexenio puede pagar? —preguntó la jefa de Gabinete.

—Entonces dejamos la mitad hecha —dijo Paredes—. Que sigue siendo más de lo que había.

Las fracturas del PRI en 2012 eran las de un partido que llevaba doce años en la oposición y que había usado ese tiempo de maneras distintas según el sector que se mirara. Algunos habían aprendido que gobernar en un sistema competitivo requería hacer las cosas de manera diferente. Otros habían esperado que la alternancia terminara y habían preservado intactas las estructuras clientelares que eran su patrimonio político real.

Paredes ganó con los votos de los primeros y con la maquinaria de los segundos. Esa combinación era la única que le había permitido ganar, y era también la contradicción que iba a gobernar su sexenio con una persistencia que ninguna declaración de principios podía resolver.

El primer año fue de consolidación. Las reformas ordinarias que propuso tenían la solidez de los proyectos pensados durante años: reforma fiscal que ampliaba la base tributaria sin aumentar tasas, ampliación del sistema de salud que cerraba la brecha entre el IMSS y la SSA en los estados del sur, y una reforma educativa que atacaba directamente el control del SNTE sobre los nombramientos de maestros.

Elba Esther Gordillo llevaba décadas construyendo el SNTE como patrimonio personal. Había desplazado a Jonguitud Barrios en 2006 con la misma metodología con que ahora resistía cualquier intento de tocar lo que consideraba suyo: paciencia, red de lealtades y la convicción de que el sindicato era su patrimonio antes que un instrumento de los maestros.

Cuando recibió la propuesta de reforma educativa pidió reunirse con la presidente. Llegó al despacho presidencial con la expresión de la mujer a la que acaban de notificar que alguien intenta quitarle algo que considera propio desde hace tanto tiempo que ya no distingue entre lo suyo y lo del sindicato.

—Señora presidente —dijo, con la cortesía de los que usan la cortesía como instrumento—, la reforma que usted propone va a generar una resistencia que su gobierno no va a poder administrar en los primeros dos años.

—¿Usted va a generarla? —dijo Paredes, con la calma de quien ha tenido esta conversación antes, en versiones distintas, durante veinte años de política.

—Yo voy a representar a los maestros que se sienten afectados —dijo Gordillo.

—Los maestros que se sienten afectados por un concurso de oposición que los evalúa por lo que saben, son los maestros que no quieren ser evaluados

por lo que saben —dijo Paredes—. Y esos maestros no son la mayoría del sindicato. Son la dirigencia del sindicato.

Gordillo la miró durante un momento con la expresión de quien está recalibrando qué tipo de interlocutor tiene enfrente.

—¿Y la mayoría del sindicato? —dijo.

—La mayoría del sindicato son los maestros de carrera, sobre todo en el medio rural, que llevan décadas pidiendo que alguien los tome en serio —dijo Paredes—. Yo trabajé con ellos cuando era secretaria de Desarrollo Social. Los conozco mejor que usted.

La reunión duró tres horas. Gordillo salió sin haber cedido en los puntos que importaban. La resistencia que organizó no fue frontal sino la de quien conoce el sistema mejor que la persona que lo encabeza: llamadas a gobernadores que le debían favores, presión sobre diputados del PRI que dependían de la estructura sindical para sus reelecciones, movilizaciones de maestros con coreografía visible aunque la causa real fuera invisible.

La reforma educativa fue aprobada con ajustes que Paredes consideraba insuficientes. Era la versión reducida de lo que había prometido, y era también la más ambiciosa que ningún gobierno había logrado aprobar en la materia desde Vasconcelos. Paredes nunca hizo esa comparación en público. Pero la tenía presente.

El logro de salud que su gobierno dejó en los estados del sur no llegó de un decreto sino de quince años de convicción acumulada desde sus tiempos en la Secretaría de Desarrollo Social.

El programa de convergencia entre el IMSS y la SSA tardó dos años en producir resultados visibles y cuatro en producir los que las estadísticas de mortalidad infantil en Oaxaca, Chiapas y Guerrero registraron con la frialdad de los números que no necesitan discurso.

Una pediatra del IMSS en San Cristóbal de las Casas que había trabajado durante décadas con los recursos que llegaban y que muchas veces no llegaban le dijo a una reportera en el cuarto año del programa algo que la reportera publicó en primera página:

—Antes yo sabía cuántos niños iban a morir este año porque no íbamos a tener los medicamentos para salvarlos —dijo la pediatra, con la voz tranquila del que ha aprendido a nombrar las cosas sin que el nombre las destruya—. Ahora no lo sé. Ahora tengo que esperar a ver qué pasa. Eso puede parecer poco. Para mí es todo.

Paredes leyó la entrevista esa misma mañana. No dijo nada a nadie. Pero la guardó en el cajón donde guardaba las cosas que le recordaban para qué había llegado hasta ahí.

Las complicaciones del tercer año llegaron por otro frente.

Una investigación periodística documentó contratos de obra pública en cuatro estados adjudicados a empresas con conexiones directas a

funcionarios de segundo nivel del PRI que habían sido parte de la estructura de campaña de Paredes.

Los montos no eran los del escándalo monumentalmente visible de otras épocas. Eran los de la corrupción de la burocracia media: lo suficientemente discreta para no ser noticia pero lo suficientemente sistemática para ser rentable.

Lo que la investigación no podía probar era si Paredes lo sabía o no. La verdad era más incómoda que cualquiera de las dos interpretaciones posibles: lo sabía a medias, con la "medias" que produce un sistema donde el que está arriba puede elegir cuánto quiere saber de lo que ocurre dos niveles abajo.

Paredes actuó con rapidez: removió a los funcionarios involucrados, convocó una auditoría independiente, y compareció ante el Congreso.

Un diputado del PRD le planteó la pregunta directamente.

—Señora presidente, ¿cómo explica usted que en su gobierno ocurra exactamente lo que prometió que no ocurriría?

Paredes lo miró con la calma de quien ha decidido que la pregunta merece la respuesta honesta aunque cueste.

—No lo explico —dijo—. Lo reconozco. Y lo proceso dentro del sistema que existe precisamente para procesarlo. —Hizo una pausa—. Lo que sí le digo es que si este Congreso, con estos tres partidos y con esta prensa libre, no hubiera podido hacer lo que está haciendo ahora, usted no estaría haciéndolo. Y ese sistema, diputado, es el que mi partido tardó décadas en aceptar que era necesario y que hoy estoy aquí defendiendo aunque me cueste.

El diputado no respondió. Era la respuesta que no tenía réplica fácil porque contenía algo verdadero que incomodaba más que un argumento que se pudiera refutar.

La auditoría confirmó las irregularidades. Cinco funcionarios fueron procesados. Los contratos rescindidos. El costo político fue sustancial sin ser devastador.

Pero fue en el cuarto año, cuando el escándalo había comenzado a sedimentarse en la memoria colectiva con la densidad específica de los errores que no se olvidan aunque se perdonen, cuando Paredes tomó la decisión que definiría su lugar en la historia de México con más precisión que cualquier programa social o cualquier reforma ordinaria.

La decisión no nació de un momento de inspiración. Nació de una conversación con su jefa de Gabinete Rosario Green una noche de noviembre, mientras revisaban los reportes de inteligencia política que describían con inquietante claridad el crecimiento de López Molinero en las encuestas y la metodología específica con que construía su base: la habilidad para articular el dolor real de los que habían quedado atrás, combinada con la convicción de que él y solo él podía resolverlo, y con la

disposición documentada de no aceptar resultados electorales que no lo confirmaran.

—¿Qué pasa si llega? —dijo Paredes, no como pregunta retórica sino como diagnóstico que necesitaba ser nombrado.

—Si llega con mayoría en el Congreso y con la estructura actual —dijo Rosario—, podrá hacer lo que quiera. Recuerda que la Corte la nombra el ejecutivo. Al INE lo controlan los partidos. La Fiscalía responde al presidente. Y el que tenga suficientes diputados puede reformar la Constitución.

—¿Y si no llega con mayoría?

—Si no llega con mayoría, sus operadores comprarán a los que necesita. El chapulineo existe desde que existe el Congreso.

Paredes guardó silencio durante un momento.

—Entonces el problema no es quién llega —dijo—. El problema es que el sistema permite que quien llega pueda capturarlo todo si tiene suficiente determinación y suficiente mayoría.

—Así es— contestó Rosario con semblante preocupado.

—¿Y cuánto tiempo tenemos para cambiar eso?

—Dos años —dijo la jefa de Gabinete—. Si lo intentamos en el quinto año, los partidos van a estar en precampaña y nadie va a querer votar nada que los ate. En el sexto año ya nadie escucha al presidente saliente.

—Entonces es ahora —dijo Paredes.

Lo que siguió fueron los dieciocho meses más intensos de su gobierno y los que ningún observador político había anticipado cuando ella tomó posesión: la construcción, negociación y aprobación de seis reformas constitucionales que cambiaron de manera irreversible la arquitectura del sistema político mexicano.

No las presentó todas juntas porque sabía que juntas producirían el pánico colectivo de los actores que verían en ellas una amenaza simultánea a todos sus intereses. Las presentó en secuencia calculada, cada una construida sobre la anterior, cada una diseñada para ser imposible de votar en contra públicamente sin quedar como el partido que prefería el poder sin contrapesos.

La primera reforma estableció que cualquier cambio constitucional en materia electoral requería las tres cuartas partes de ambas cámaras, no los dos tercios que la Constitución establecía. El argumento que Paredes presentó ante el Congreso era tan simple que ningún partido pudo refutarlo sin exponerse:

—Las reglas del juego democrático —dijo en la tribuna, con la voz del que ha preparado esta frase durante meses— no pueden cambiarse con la mayoría que gana jugando con esas reglas. Cambiarlas requiere un consenso más amplio que cualquier victoria electoral. Porque si una mayoría simple puede

cambiar las reglas que le permitieron ser mayoría, entonces las reglas no protegen a nadie. Solo protegen al que ganó la última elección.

El Partido Conservador votó a favor de inmediato. Era exactamente lo que habían argumentado durante décadas. El PRD tardó tres días. El PRI tardó dos semanas y requirió una reunión de cuatro horas entre Paredes y los líderes de las dos cámaras donde el argumento que finalmente funcionó no fue el filosófico sino el aritmético:

—Si algún día somos oposición con el veinte por ciento —les dijo Paredes a sus propios legisladores, con la franqueza del que no necesita adornar lo que ya es obvio—, vamos a necesitar exactamente esta protección. Y la única manera de tenerla cuando la necesitemos es construirla ahora que podemos.

La segunda reforma fue la que más resistencia generó dentro de su propio partido. Establecía que ningún legislador electo podría cambiarse de partido durante su período. El que quisiera separarse de la fuerza política que lo había llevado al Congreso podría hacerlo, pero quedaría como independiente sin posibilidad de incorporarse a ningún otro grupo parlamentario.

—Con esto nos estamos atando las manos a nosotros mismos —le dijo el coordinador parlamentario del PRI en una reunión que Paredes había convocado precisamente para dar ese argumento en privado antes de que se volviera ruido público.

—Nos estamos atando las manos a todos —dijo Paredes—. Incluyendo a los que van a venir después de nosotros y que quizás tengan menos escrúpulos que nosotros para usar el chapulineo en su favor.

—¿Y si perdemos legisladores que se quieren ir?

—Si se quieren ir que se vayan —dijo Paredes—. Como independientes. Que es lo que son si abandonan al partido que los llevó ahí. —Hizo una pausa—. La lealtad que le pedimos a los ciudadanos cuando les pedimos el voto, debe tener alguna correspondencia en la lealtad que los legisladores le deben a quienes los eligieron. Si no, el voto es una ilusión.

La reforma pasó. Con los votos del PAN y del PRD que calcularon, correctamente, que también los protegía a ellos. Y con suficientes votos del PRI para que no pudiera decirse que el partido gobernante la había bloqueado.

La tercera reforma fue la que más trabajo jurídico requirió y la que más claramente atacaba una de las grietas más antiguas del sistema: el presidente de la República proponía candidatos para la Suprema Corte de Justicia, lo que significaba que el poder ejecutivo tenía influencia directa sobre el poder que debía controlarlo.

La reforma estableció que las candidaturas a la Corte serían propuestas exclusivamente por las barras de abogados del país, las universidades con facultades de derecho acreditadas, y la propia Corte, con un perfil estricto: abogado titulado con diez años de experiencia y posgrado en derecho constitucional. El Senado elegiría entre esas propuestas en una, dos o las

vueltas que fueran necesarias hasta que se eligiera por las dos terceras partes del quórum. El presidente de la República no intervendría en ningún paso del proceso.

—¿Y el presidente de la Corte? —preguntó uno de los senadores en la comisión que revisó el texto.

—Lo elegirán los propios ministros entre ellos —dijo la subsecretaria de Gobernación que presentó la iniciativa—. Como corresponde a un poder que se gobierna a sí mismo.

—¿Y si la Corte que elegimos con este sistema falla contra el gobierno?

—Entonces el gobierno busca argumentos mejores —dijo la subsecretaria—. Que es exactamente para lo que existe el Estado de derecho.

La cuarta reforma aplicó la misma lógica al Instituto Federal Electoral: ningún funcionario del ejecutivo ni representante de partido alguno podría participar en la elección de los consejeros del INE.

El Senado elegiría entre ciudadanos propuestos por la sociedad civil, con el perfil específico de abogados especializados en derecho constitucional electoral. La ANUIES convocaría un programa de especialización en la materia para ampliar el universo de candidatos elegibles. Lo mismo aplicaría para los organismos electorales estatales.

Esta reforma fue la que más abiertamente le costó votos a Paredes dentro de su propio partido. Tres gobernadores priístas la llamaron en privado un suicidio político. Dos senadores del PRI votaron en contra públicamente con el argumento de que eliminaba la representación legítima de las fuerzas políticas en el árbitro electoral.

Paredes los escuchó. Les respondió en el pleno con la calma del que ha calculado el costo y ha decidido que vale la pena pagarlo:

—Un árbitro que es elegido por los equipos que va a arbitrar no es un árbitro —dijo—. Es un acuerdo entre equipos para turnarse el control del marcador. Los ciudadanos que votan merecen un árbitro que no le deba nada a ninguno de los que compiten. —Hizo una pausa—. Si eso nos cuesta votos en la siguiente elección, pues los perdemos. Pero el sistema que dejamos va a ser más justo que el que recibimos, y eso no lo puede quitar ninguna elección.

La quinta reforma blindó la Fiscalía General de la República con el mismo principio: su titular sería propuesto por la Suprema Corte de Justicia entre candidatos con perfil específico, y elegido por el Senado. El presidente de la República no tendría participación en el proceso. La autonomía operativa y presupuestal de la Fiscalía quedaría garantizada constitucionalmente.

—Con esto la Fiscalía puede investigar al propio presidente —dijo un diputado del PAN en el debate, con la expresión del que quiere confirmar que ha entendido correctamente el alcance de lo que está votando.

—Con esto la Fiscalía puede investigar a cualquier funcionario público sin que el ejecutivo pueda detenerla —dijo Paredes—. Incluyendo al presidente… sí. Pero además de incluirme a mí, estoy proponiendo que podamos estar

incluidos todos los que conformamos cada uno de los poderes de la Unión, y que llegásemos a cometer algún ilícito que amerite abrir una carpeta de investigación… así que sí compañero… Incluyéndome a mí.

El diputado del PAN votó a favor con la celeridad del que ha esperado esta conversación durante veinte años de oposición.

La sexta reforma fue la más radical en su simplicidad y la que cerró el sistema de manera definitiva: ningún partido político podría tener más de cuarenta y nueve por ciento de los escaños en ninguna de las dos cámaras del Congreso, independientemente del resultado electoral. La representación proporcional se ajustaría automáticamente para garantizar ese límite. Ningún partido podría gobernar solo. Siempre necesitaría convencer a alguien más.

Cuando Paredes presentó esta reforma, el coordinador parlamentario del PRI la miró durante un momento largo antes de hablar.

—Señora presidente —dijo, con la voz del hombre que está a punto de decir algo que sabe que no va a poder desmentir después—, esto significa que ningún partido, nunca, podrá tener mayoría absoluta aunque gane todas las elecciones.

—Exactamente —dijo Paredes.

—¿Y usted entiende lo que eso le va a costar a este partido en las próximas elecciones? Los sectores que nos apoyaron porque esperaban que volviéramos a gobernar solos nos van a cobrar esto.

—Lo entiendo perfectamente —dijo Paredes.

—¿Y lo hace de todas formas?

—Lo hago precisamente porque lo entiendo —dijo Paredes—. Un sistema donde un partido puede gobernar “solo”, es un sistema donde la democracia depende de que ese partido sea bueno. Y ningún partido es siempre lo suficientemente bueno para gobernar solo. —Hizo una pausa—. La democracia no puede depender de la bondad de quien gana. Tiene que funcionar también cuando quien gana no es bueno.

El coordinador parlamentario guardó silencio. Era el argumento que no podía refutar públicamente sin quedar como el representante del partido que prefería el poder sin límites al sistema que protegía a todos.

La reforma se aprobó.

Las seis reformas de Paredes pasaron en los últimos dieciocho meses de su gobierno con el consenso forzado de los que no podían votar en contra sin pagar un costo político que la sociedad crítica y la prensa libre les hubieran cobrado inmediatamente.

El PAN las apoyó todas porque eran lo que había argumentado durante décadas.

El PRD apoyó la mayoría porque sus bases las exigían.

El PRI las apoyó con la amargura del que sabe que está firmando algo que le va a costar, pero que sabe también que no firmarlo le costaría más.

Los medios internacionales tuvieron comentarios totalmente positivos para México y por supuesto para la presidente…pero

El precio político fue exactamente el que Paredes había calculado.

En las elecciones de 2018, el PRI llegó desgastado. El escándalo de corrupción del tercer año seguía pesando. Las reformas constitucionales habían convencido a los sectores más conservadores del partido de que Paredes había sacrificado sus intereses en el altar de la institucionalidad.

Y López Molinero había crecido durante muchos años con la habilidad de articular su presencia, usando el dolor de los que habían quedado atrás, con la energía de quien ha esperado su momento con la paciencia suficiente para llegar a él sin desgastarse antes de tiempo.

La noche antes de que terminara su mandato, Paredes se quedó sola en el despacho presidencial con Rosario Green. Las cajas ya estaban empacadas. El escritorio estaba limpio.

—¿Crees que valió la pena lo que hicimos Beatriz? —preguntó la jefa de Gabinete, con la confianza de la que puede hacer esa pregunta porque ha estado ahí durante los seis años y sabe lo que costó cada uno.

Paredes miró el escritorio durante un momento.

—Pregúntamelo en diez años —dijo—. Cuando sepamos si lo que construimos resistió lo que viene.

—¿Y si no resiste?

—Entonces valió la pena de todas formas —dijo Paredes—. Porque lo intentamos. Y porque el que venga a desmantelarlo va a tener que pelear contra algo real. No contra un papel. Lo hará contra una arquitectura que cien años de presidentes construyeron y que nosotros terminamos de blindar.

Se quedaron en silencio un momento.

—Entrego un país donde una mujer pudo gobernar durante seis años y el sistema no se rompió —dijo Paredes finalmente—. Y donde el siguiente que llegue, sea quien sea, va a encontrar que hay cosas que no puede hacer aunque quiera. —Hizo una pausa—. Eso no lo construí yo. Lo construyeron los que vinieron antes. Yo solo puse los cerrojos.

A la mañana siguiente entregó el poder.

En los estados del sur, la pediatra de San Cristóbal de las Casas llegó al hospital con los medicamentos que el programa de convergencia del sistema nacional de salud garantizaba y que ese día, como todos los días de los últimos cuatro años, estaban en el inventario donde debían estar.

No sabía todavía lo que iba a ocurrir en los años siguientes. No sabía si esos medicamentos iban a empezar a escasear cuando alguien decidiera que había cosas más importantes en qué gastar el presupuesto. No sabía si iba a

llegar un momento en que volvería a saber cuántos niños iban a morir ese año.

Pero ese día los tenía. Y ese día, que era el resultado de quince años de convicción de una mujer que había llegado a la presidencia y había decidido que eso era lo que tenía que hacer, valía lo que valía.

Aunque nadie lo supiera todavía.

CAPÍTULO 12

La República que resistió

2018–2024 y después hasta 2026

José Manuel López Molinero ganó las elecciones de 2018 con el 43% de los votos, como producto de las promesas mesiánicas que les había hecho a los sectores menos favorecidas de que iría con todo contra la clase opresora del país. Ricardo Anaya del PAN obtuvo el 33% y el candidato Manlio Fabio Beltrones del PRI apenas llegó al 15% en un evidente cobro de su base dura de votantes que tomó las propuestas de Paredes como una traición encubierta a los principios del partido.

Era una victoria clara. Era también, aunque López Molinero no lo sabía todavía con la precisión que los meses siguientes le enseñarían, una victoria que había llegado a un sistema diferente del que había calculado cuando construyó su campaña.

Había construido esa campaña durante veinte años con la paciencia del que sabe que su momento llegaría si esperaba lo suficiente. Había sido jefe de gobierno del Distrito Federal, había aspirado a la presidencia en ciclos anteriores sin poder consolidar la candidatura que necesitaba, y en cada frustración había demostrado algo que sus adversarios subestimaban: que no aceptaba los resultados que no le convenían con la misma naturalidad con que aceptaba los que sí le convenían.

Lo que tenía que ofrecer lo hacía parecer genuino y era también peligroso precisamente porque parecía genuino: una habilidad extraordinaria para articular el dolor de los que habían quedado atrás en décadas de crecimiento que los indicadores celebraban y que en la vida cotidiana de millones producía una experiencia más matizada.

Sabía leer una plaza pletórica con la precisión del músico que escucha lo que la audiencia necesita escuchar antes de que la audiencia sepa que lo necesita.

Y tenía la convicción inamovible de que él y solo él era la respuesta a ese dolor, que las instituciones que no lo respaldaban estaban equivocadas, y que el pueblo que lo seguía era una autoridad moral superior a cualquier resultado electoral que no confirmara lo que ya sabía que debía ocurrir.

Tomó posesión en diciembre de 2018 con el discurso más largo que un presidente mexicano había pronunciado en décadas. Lleno de promesas que

excedían cualquier posibilidad presupuestal razonable y de diagnósticos sobre la corrupción del sistema que contenían suficiente verdad para hacer que la parte exagerada o directamente falsa pasara desapercibida para los que necesitaban creerla.

El primer decreto que intentó firmar fue la cancelación del Instituto Federal Electoral como organismo autónomo.

Lo que no había calculado era que ese decreto iba a chocar contra la cuarta reforma constitucional de Paredes, que establecía con una claridad que ningún argumento jurídico podía sortear que el INE era un organismo autónomo cuyos consejeros eran elegidos por el Senado entre ciudadanos propuestos por la sociedad civil, sin intervención del ejecutivo ni de los partidos, por lo que disolver el INE por decreto presidencial era tan constitucionalmente imposible como disolver la Suprema Corte por decreto presidencial.

El Fiscal General de la República, cuya autonomía estaba blindada por la quinta reforma de Paredes y cuyo nombramiento no dependía del presidente sino de la Corte y del Senado, convocó a su equipo jurídico esa misma tarde.

—¿Cuánto tiempo necesitan para la acción de inconstitucionalidad? —preguntó.

—Cuarenta y ocho horas para tenerla lista —dijo su directora jurídica—. Podemos presentarla en setenta y dos.

—Tienen cuarenta y ocho —dijo el Fiscal—. El decreto se va a publicar mañana en el Diario Oficial. Queremos estar ante la Corte antes de que salga el sol del día siguiente.

La Suprema Corte admitió la acción en sesenta horas. La resolvió en noventa días: el decreto era inconstitucional en su totalidad. El INE no podía ser disuelto, modificado en su autonomía ni intervenido por el ejecutivo. La Constitución lo impedía con la precisión de los textos que fueron escritos exactamente para ese caso.

López Molinero convocó la mañanera del día siguiente.

—Los ministros de la Corte son conservadores al servicio de las élites —dijo, con la calma del que no está improvisando—. Pero el pueblo sabe que el pueblo está por encima de la Constitución, porque el pueblo es quien le dio legitimidad a esa Constitución.

Una periodista de la tercera fila levantó la mano.

—Señor presidente, la Constitución establece que ningún poder puede estar por encima de ella. ¿Está usted diciendo que su gobierno se va a gobernar por encima de la Constitución?

López Molinero la miró con la sonrisa específica que reservaba para las preguntas que consideraba parte del ataque de las élites.

—Usted trabaja para un medio que recibe publicidad del bloque conservador —dijo—. Su pregunta refleja exactamente la agenda de ese bloque.

La periodista no respondió. No porque no tuviera argumento sino porque sabía que el argumento no iba a cambiar nada en esa sala y que el intercambio ya había producido lo que necesitaba producir para el registro histórico.

El decreto no se ejecutó.

Fue el primero de los que no se ejecutaron.

El presupuesto que presentó al Congreso en el primer año redirigía recursos de instituciones autónomas hacia programas de transferencia directa que su gobierno administraría sin los mecanismos de verificación que las administraciones anteriores habían construido. El Congreso lo rechazó. No necesitó los votos combinados de todos los partidos de oposición para hacerlo: la sexta reforma constitucional de Paredes garantizaba que el PRD, aunque hubiera ganado todas las elecciones de todos los distritos del país, no podía tener más de cuarenta y nueve por ciento de los escaños. Siempre necesitaba convencer a alguien más. Y en este caso, los que tenía que convencer no estaban convencidos.

Una diputada de Oaxaca que había trabajado veinte años en organizaciones campesinas antes de llegar al Congreso explicó su voto en contra con la brevedad de quien no necesita más palabras de las que el argumento requiere.

—Voté contra este presupuesto porque los padrones de beneficiarios que se propone eliminar son la diferencia entre un derecho y una dádiva —dijo—. Y a mi gente le costó décadas que el gobierno le reconociera derechos. No voy a votar para que vuelvan a ser dádivas.

La sala aplaudió. López Molinero describió la votación en la mañanera siguiente como un golpe de Estado blando.

Intentó entonces lo que anteriormente se hacía en México y que le había funcionado con eficacia devastadora: el chapulineo. Construyó una red de contactos con legisladores de otros partidos que, a cambio de posiciones, contratos o simplemente promesas para sobrevivir políticamente en sus estados donde el gobierno federal tenía influencia, estaban dispuestos a cambiar de bancada y engrosar la del PRD hasta producir la super mayoría que las urnas no le habían dado. Incluso llegó a mandar personeros para amenazar a algunos legisladores para investigarlos con la Unidad de Inteligencia Financiera para abrirles carpetas de investigación en la Fiscalía General de la República…pero

Chocó contra la segunda reforma constitucional de Paredes.

El legislador que intentó cambiarse de bancada fue notificado por el secretario general de la Cámara de que la Constitución lo impedía: podía separarse de su partido si así lo deseaba, pero quedaría como independiente sin posibilidad de incorporarse a ningún grupo parlamentario durante el resto de su período. No habría super mayoría. No habría mayoría calificada. No habría reformas constitucionales sin consenso real.

Tres legisladores intentaron el movimiento en los primeros dos años. Los tres terminaron como independientes aislados que no le servían a nadie y que habían pagado el costo político de su intento sin obtener ninguno de los beneficios que les habían prometido.

El mensaje que eso envió al resto del Congreso fue más efectivo que cualquier ley de vigilancia: el chapulineo había dejado de ser rentable.

La Suprema Corte fue el siguiente frente. López Molinero necesitaba ministros leales para que la Corte dejara de ser el obstáculo que era. En otro tiempo, el presidente proponía las ternas y el Senado elegía. Aquí, la tercera reforma de Paredes lo había eliminado del proceso completamente: las candidaturas las proponían las barras de abogados, las universidades y la propia Corte, con un perfil que ningún operador político sin formación constitucional podía cumplir. El Senado elegía entre esas propuestas. El presidente no intervenía en ningún paso.

Cuando llegó el momento de renovar dos plazas en la Corte durante su gobierno, López Molinero anunció en la mañanera que el proceso era antidemocrático porque excluía la voluntad del ejecutivo electo por el pueblo.

El presidente de la Corte respondió al día siguiente con la brevedad de los que no necesitan elaborar porque el argumento es suficientemente sólido por sí mismo.

—La Constitución establece que el poder judicial es independiente del ejecutivo —dijo en una conferencia de prensa que los medios cubrieron con la atención que reservaban para los momentos en que dos poderes se hablan directamente—. Esa independencia no es una anomalía. Es la condición sin la cual el poder judicial no puede cumplir su función. Un juez que pertenece a un poder, que debe su cargo a otro poder, no podría juzgar imparcialmente a algún miembro del poder que lo encumbró y entonces deja de ser juez imparcial para convertirse en un funcionario del ejecutivo con toga.

López Molinero no respondió directamente a esa frase. En la mañanera del día siguiente habló durante cuarenta minutos sobre la corrupción del poder judicial sin mencionar al presidente de la Corte por nombre. Era la metodología que había aprendido a usar cuando el argumento directo no le convenía: rodearlo con la narrativa suficiente para que la audiencia llegara sola a la conclusión que él quería producir.

Las dos plazas fueron cubiertas con el proceso que la Constitución establecía. Los dos nuevos ministros tenían el perfil que la reforma exigía. Ninguno le debía nada al presidente.

Lo que López Molinero sí pudo hacer, porque el sistema tenía límites reales aunque no fuera ilimitado, fue suficientemente dañino para que empezara a darse un fenómeno de polarización incipiente entre la sociedad. Empezó a suceder que las clases menos favorecidas a quienes otorgaba beneficios con los programas sociales en forma arbitraria, empezaran a ver como

verdaderos “enemigos” a quienes no simpatizaban con el régimen que se los otorgaba, pensando que podrían llegar a quitárselos, tal como el propio presidente les había dejado ver que sucedería si los “conservadores” como él continuamente les llamaba, mantenían el poder de cooptar a los otros poderes de la Unión que no se supeditaran a sus deseos…con el disfraz de propuestas en beneficio de los que “menos tienen”…decía continuamente.

Pudo nombrar operadores leales en los niveles medios de la burocracia donde el escrutinio era menor. Pudo ralentizar programas que no podía cancelar formalmente: el programa de convergencia de salud del sur que Paredes había construido empezó a recibir presupuesto nominal que en la práctica llegaba tarde, incompleto y con las trabas administrativas específicas de los programas que alguien ha decidido dejar morir sin tener que firmar su cancelación.

Pudo usar la mañanera para presionar a periodistas, empresarios y académicos con la impunidad del que sabe que la presión ejercida desde la tribuna presidencial no tiene el mismo costo legal que la ejercida desde cualquier otro lugar.

Y pudo continuar diciendo mentiras con la consistencia de los que han decidido que su certeza moral es superior a la verdad verificable, todos los días, durante seis años, desde la tribuna más visible del país.

En el hospital de San Cristóbal de las Casas, la pediatra notó el cambio antes de que ningún indicador lo registrara oficialmente.

—Los medicamentos que llegaban regularmente llevan tres meses sin llegar —le dijo por teléfono a una funcionaria de la Secretaría de Salud que había trabajado con ella durante el gobierno de Paredes—. No es una interrupción. Es un patrón.

—Lo sé —dijo la funcionaria—. Estoy documentando cada caso. Cuando tengamos suficiente, lo llevamos al Congreso.

—¿Y mientras?

—Mientras hacemos lo que podemos con lo que tenemos —dijo la funcionaria —. Que es lo que hacíamos antes de que Paredes llegara. —Hizo una pausa —. La diferencia es que ahora sabemos que se puede hacer mejor. Y eso, aunque suene cruel decirlo así, es también parte de lo que no se puede deshacer.

La Fiscalía General recibía denuncias desde el segundo año del gobierno. Las investigaba con la lentitud que los procesos legales requieren cuando el investigado tiene acceso a los recursos del Estado. Las documentaba con la precisión de los expedientes que van a los tribunales y que por eso no pueden tener fisuras.

—¿Cuándo vamos a poder actuar? —le preguntó uno de sus fiscales adjuntos en una reunión del tercer año.

—Cuando tengamos lo que los tribunales van a sostener independientemente de quién sea el imputado —dijo el Fiscal—. No antes. Un

proceso mal construido no es justicia. Es el mejor argumento que el imputado puede tener para que lo absuelvan.

—Pero mientras construimos, el daño sigue.

—Sí —dijo el Fiscal—. Así funciona el Estado de derecho. Lentamente, con frustración, con el costo de lo que ocurre mientras esperamos tener suficiente. —Hizo una pausa—. La alternativa es actuar antes de tener suficiente. Y la alternativa convierte a la Fiscalía en el instrumento del gobierno de turno, que es exactamente lo que esta institución existe para no ser.

La corrupción que su gobierno produjo era diferente en su arquitectura a la de los gobiernos anteriores. No era la corrupción de los contratos sobrefacturados que dejaban registros auditables. Era la corrupción de la discrecionalidad sin registro: dinero que fluía hacia programas sin padrón verificable, decisiones de gasto que evadían los mecanismos de evaluación con la creatividad de los que los conocen bien, y una red de lealtades construida sobre la comprensión compartida de que los que apoyaban al proyecto recibían y los que no apoyaban no recibían.

La alianza con el crimen organizado fue documentada con la metodología de los procesos que se construyen para resistir la apelación. No llegó a los titulares durante su gobierno porque la Fiscalía autónoma prefería la solidez del expediente completo a la visibilidad del proceso prematuro. Llegó después.

En 2024, cuando López Molinero intentó construir las condiciones para que su sucesora designada —Claudia La presidente, jefa de gobierno de la Ciudad de México— perpetuara el proyecto que él consideraba superior a cualquier resultado electoral que no lo confirmara, encontró los seis cerrojos de Paredes cerrados simultáneamente.

No podía usar recursos públicos para la campaña sin que la Fiscalía lo documentara. No podía modificar las reglas electorales sin las tres cuartas partes del Congreso que nunca tendría. No podía cooptar al INE porque sus consejeros no le debían nada. No podía presionar a la Corte para que avalara sus maniobras porque la Corte no le debía nada. No podía producir una super mayoría legislativa con el chapulineo porque la Constitución lo impedía. Y no podía gobernar solo porque ningún partido podía tener más de cuarenta y nueve por ciento de los escaños.

La presidente era una científica con trayectoria académica real y con la habilidad política de los que saben que su posición depende de no contradecir al que los colocó ahí. No era una improvisada. Era algo más preocupante: una persona capaz que había decidido, en algún momento de su carrera, que la lealtad al proyecto era más importante que la lealtad a los hechos.

El IFE organizó la elección con la autonomía que las reformas de Paredes habían convertido en arquitectura constitucional y no solo en buena voluntad institucional.

En la noche del resultado, el presidente del IFE apareció en cadena nacional. Eran las dos de la mañana.

—Los resultados del proceso electoral federal del 2 de junio de 2024 son los siguientes —dijo, con la voz del funcionario que sabe que lo que está leyendo va a ser citado durante décadas—. Candidato de la coalición opositora, Ricardo Anaya: cuarenta y dos punto tres por ciento. Candidata del Partido de la Revolución Democrática, Claudia La presidente: treinta y ocho punto siete por ciento. Candidatos de partidos locales e independientes: el resto.

Leyó los números con la misma entonación que habría usado para leer cualquier otro resultado. Era la entonación correcta. Los números que producían alternancia no necesitaban ser leídos de manera diferente a los que la confirmaban, porque la alternancia no era un evento excepcional sino el funcionamiento normal del sistema.

A las seis de la mañana del día siguiente, López Molinero apareció en la mañanera.

—Hubo fraude —dijo, antes de que ningún periodista pudiera hacer una pregunta—. El IFE es un instrumento de las élites y los resultados que presenta no reflejan la voluntad del pueblo.

Una periodista del fondo levantó la mano.

—Señor presidente, el IFE tiene un sistema de conteo con observadores de todos los partidos en cada casilla del país. ¿Cuáles son las irregularidades específicas que documenta la impugnación?

—Las irregularidades las va a documentar el Tribunal Electoral cuando reciba nuestra impugnación —dijo López Molinero.

—¿Entonces la impugnación todavía no está documentada?

—Está en proceso de documentación —dijo López Molinero—. Pero el pueblo sabe lo que ocurrió sin necesitar documentos.

La impugnación fue presentada. El Tribunal Electoral la procesó. Los peritos revisaron una muestra aleatoria de casillas impugnadas. El Tribunal resolvió en cuarenta días: la impugnación no tenía fundamento en ninguno de sus cuarenta y siete argumentos específicos.

Ricardo Anaya tomó posesión en diciembre de 2024.

Esa noche, cuando el Palacio Nacional quedó en silencio después de los actos protocolarios, Anaya se quedó solo en el despacho presidencial con su secretario particular. Miró el escritorio que había sido el escritorio de Paredes y antes el de Diego y antes el de Reyes Heroles y antes el de todos los que habían llegado hasta ahí por el camino que el sistema les ofrecía.

—¿Qué siente? —le preguntó su secretario.

—Responsabilidad —dijo Anaya—. No el tipo que se dice en los discursos. El tipo que se siente cuando ves el tamaño real de lo que recibes y calculas el tamaño real de lo que puedes romper si te equivocas.

—¿Y qué es lo más urgente?

—Dejar que la Fiscalía haga su trabajo —dijo Anaya—. Sin intervenir. Sin acelerar. Sin que nadie en este gobierno pueda ser acusado de que el proceso es político. Lo que viene tiene que sostenerse solo, con la evidencia que recopilaron, con los estándares que los tribunales van a aplicar independientemente de quién sea el imputado.

La Fiscalía General presentó las primeras carpetas de investigación en enero de 2025. Las órdenes de aprehensión llegaron en marzo: operadores de programas sociales que habían usado padrones para construir estructuras electorales, intermediarios que habían conectado recursos públicos con organizaciones del crimen organizado en tres estados del norte, familiares que habían recibido contratos que ningún criterio técnico justificaba.

Las detenciones produjeron lo que López Molinero describió desde Palenque como persecución política.

—Esto es un golpe de Estado judicial —dijo en una transmisión desde su domicilio—. Los que me persiguen saben que el pueblo está conmigo.

Un abogado constitucionalista respondió esa noche en un programa de análisis político con la precisión que el momento requería.

—Lo que describe el ex presidente como golpe de Estado judicial es lo que el Estado de derecho llama consecuencias procesales —dijo—. La diferencia entre las dos descripciones es la misma diferencia entre un sistema donde la ley se aplica a todos y uno donde se aplica a todos menos al que decide cuándo aplicarla. Llevamos ciento sesenta y cinco años construyendo el primero. Esto es evidencia de que lo construimos.

La imputación formal llegó en septiembre de 2025. El Ministerio Público Federal presentó ante el juez de control cinco cargos: enriquecimiento ilícito, uso ilegal de recursos públicos para actividades electorales, vínculos documentados con organizaciones del crimen organizado, nepotismo agravado con carácter de delito, y abuso de autoridad en el ejercicio de la función presidencial.

La primera audiencia fue pública. López Molinero llegó con sus abogados y con la expresión del hombre que ha calculado que el proceso que enfrenta es también una plataforma.

—Este juicio es político —dijo antes de que el juez pudiera iniciar el procedimiento—. Estoy aquí porque defendí al pueblo contra las élites y las élites me están cobrando la factura.

El juez lo miró con la paciencia de quien ha presidido suficientes audiencias para saber que los imputados que convierten cada sesión en un discurso político son los que más necesitan que la audiencia sea lo que la ley dice que debe ser.

—Señor López Molinero —dijo el juez—, en esta sala usted tiene todos los derechos que la Constitución garantiza a cualquier imputado: derecho a una defensa técnica, derecho a conocer la evidencia, derecho a impugnar cada elemento del proceso, y derecho a que la resolución sea tomada únicamente

sobre la base de los hechos y las pruebas presentadas. —Hizo una pausa—. Lo que no tiene en esta sala es el derecho a que las declaraciones políticas sustituyan a los argumentos jurídicos. Eso tampoco lo tiene ningún otro imputado.

El proceso tomó el tiempo que los procesos bien construidos toman. Las audiencias fueron públicas. Los abogados de la defensa tuvieron acceso a toda la evidencia. Los peritos presentaron sus análisis. Los testigos declararon con las protecciones que la ley establecía.

En enero de 2026, el juez emitió sentencia.

La sala tenía el silencio de los momentos en que algo ocurre por primera vez en la historia de un país.

—En el proceso penal número 2025-FGR-0847, seguido en contra de José Manuel López Molinero, por los delitos de enriquecimiento ilícito, uso ilegal de recursos públicos para actividades electorales, vínculos con organizaciones del crimen organizado, nepotismo agravado y abuso de autoridad... —el juez leyó cada cargo con la misma cadencia, sin énfasis que sugiriera el resultado antes de nombrarlo—... este tribunal resuelve: culpable en los cargos primero, segundo, cuarto y quinto. No culpable en el cargo tercero, por no haber alcanzado la evidencia el estándar de prueba que la ley exige para este tipo de cargo específico.

Hizo una pausa.

—La pena que corresponde a los cuatro cargos en los que se emite sentencia condenatoria, tomando en cuenta la gravedad de los hechos, la posición de autoridad desde la que fueron cometidos, y los precedentes aplicables en el sistema jurídico mexicano, es de quince años de prisión.

Afuera del tribunal, los seguidores de López Molinero que habían llegado en caravana gritaron que la sentencia era injusta. Los que habían llegado para observar guardaron silencio con el silencio de los que están procesando que algo que parecía imposible acaba de ocurrir.

Un periodista que había cubierto la política mexicana durante treinta años le dijo a su colega mientras salían:

—¿Cuándo fue la última vez que viste algo así?

—Nunca —dijo el colega—. Eso es exactamente lo que estoy pensando.

En el México que habitamos nunca había sucedido.

Exactamente…esto nunca había sucedido

EPÍLOGO

Lo que se defiende no termina de defenderse

marzo de 2026

Ricardo Anaya tenía cincuenta y dos años cuando leyó el reporte de la Fiscalía que documentaba las primeras consecuencias procesales de la

sentencia contra López Molinero: tres de sus colaboradores más cercanos habían presentado recursos de apelación que los tribunales iban a tardar meses en resolver, los abogados de la defensa habían anunciado que llevarían el caso hasta la Corte Interamericana de Derechos Humanos, y en Palenque, donde el ex presidente vivía bajo las condiciones de arresto domiciliario que el juez había establecido mientras se agotaban los recursos, sus seguidores seguían llegando en caravanas a manifestar que la justicia era política y que el pueblo no olvidaba.

Anaya leyó el reporte con la paciencia del que ha aprendido que los procesos bien construidos tienen que resistir exactamente este tipo de presión para demostrar que son lo que dicen ser.

—¿Alguna instrucción? —le preguntó su secretario de Gobernación cuando terminó.

—Ninguna —dijo Anaya—. La Fiscalía hace su trabajo. Los tribunales hacen el suyo. El gobierno hace el suyo. Eso es la separación de poderes. —Hizo una pausa—. Si empezamos a dar instrucciones sobre cómo manejar el proceso, dejamos de tener separación de poderes y pasamos a tener un gobierno que administra la justicia. Que es exactamente lo que procesamos.

El secretario de Gobernación anotó la respuesta. Era el tipo de frase que iba a ser citada, y ambos lo sabían, aunque ninguno lo dijo en voz alta porque nombrarlo habría convertido la instrucción en postura y la instrucción era más valiosa cuando era simplemente la instrucción.

Lo que Anaya no dijo en esa reunión, porque no era el tipo de hombre que nombraba lo que podía simplemente hacer, era lo que había estado calculando desde la noche en que tomó posesión: que la prueba real de su gobierno no era procesar a López Molinero sino lo que ocurriría después de que el proceso terminara. Los sistemas políticos no se miden por su capacidad de castigar a los que abusan del poder. Se miden por su capacidad de producir condiciones para que el abuso sea menos probable la próxima vez.

Las reformas de Paredes eran parte de esa condición. Pero solo una parte.

Lo que quedaba pendiente era más difícil de construir que cualquier reforma constitucional: la convicción ciudadana de que las instituciones valían lo que costaba defenderlas. Esa convicción no se decreta. Se acumula o se erosiona dependiendo de si las instituciones demuestran, todos los días, que funcionan independientemente de quién las encabece.

Eso era el trabajo que nadie terminaba. Que cada generación recibía incompleto y entregaba incompleto. Que en el México contrafactual de esta historia había avanzado más que en el México real porque los cimientos eran más sólidos, pero que en ninguno de los dos había llegado al punto donde pudiera decirse que estaba terminado.

En San Cristóbal de las Casas, la pediatra del IMSS llegó ese mañana al hospital con el inventario del mes. Los medicamentos estaban. No todos los

que hubiera querido. Algunos de los que el programa de convergencia había garantizado durante los años de Paredes tardaban más de lo que debían en llegar, porque el gobierno de López Molinero había ralentizado los mecanismos de distribución con la eficiencia discreta de los que saben que lo que no se cancela formalmente no puede ser revertido formalmente, y deshacer ese daño iba a tomar el tiempo que tomara.

Pero estaban más que el año anterior. Y más que el año anterior habían estado más que el año anterior a ese.

La dirección era la correcta. El ritmo era el que el sistema podía sostener con los recursos que tenía y con los obstáculos que habían quedado después de seis años de un gobierno que no había podido destruir todo lo que había intentado destruir pero que había hecho suficiente daño para que la reconstrucción tomara más tiempo que la destrucción.

Eso también era parte de la historia. La parte que no aparecía en los titulares sobre la sentencia de López Molinero ni en los discursos sobre las reformas de Paredes. La parte que se medía en inventarios de medicamentos y en tasas de mortalidad infantil y en el tiempo que tomaba que un niño de una comunidad rural de Chiapas llegara a tener acceso a la misma atención médica que un niño de la Ciudad de México.

La pediatra revisó el inventario, anotó lo que faltaba, y fue a la primera consulta del día.

Era lo que hacía todos los días. Era lo que había hecho durante décadas con los recursos que había y con la convicción de que hacerlo importaba aunque nadie lo midiera con la precisión que merecía.

En Palenque, José Manuel López Molinero miraba por la ventana de la casa donde cumplía el arresto domiciliario que el juez había establecido. Afuera, un grupo de sus seguidores que habían llegado la noche anterior desde Tabasco mantenía una vigilia que los periódicos cubrirían con la atención que reservaban para los procesos que no acababan de terminar.

López Molinero los miraba con la expresión del hombre que ha pasado su vida entera convencido de que la historia le daría la razón y que en este momento está procesando que la historia, le había dado algo diferente: un juicio que había seguido los procedimientos que él había intentado destruir, con una sentencia que los tribunales sostendrían porque habían sido construidos exactamente para no ceder ante la presión de los que pierden.

No había cambiado su convicción. Los hombres con la certeza moral que él tenía no cambian sus convicciones porque un tribunal los declare culpables. Lo que había cambiado era su circunstancia. Y en la diferencia entre su convicción intacta y su circunstancia transformada estaba la demostración más precisa de lo que el sistema de Paredes había construido: que la certeza moral de un solo hombre, por intensa que sea, no es suficiente para doblegar las instituciones que una sociedad ha decidido que son suyas.

No en este México.

Pero…

En el México real, la historia era diferente.

En el México real, en marzo de 2026, el proceso que en esta novela había producido una sentencia había producido en cambio una reforma judicial que eliminaba la Suprema Corte tal como había existido y la reemplazaba con un tribunal cuyos miembros eran elegidos por voto popular con la papeleta que el gobierno organizaba.

En el México real, la Fiscalía respondía a un gobierno que había demostrado que podía remover a quien no le convenía.

En el México real, el INE había sido sustituido por un organismo cuya autonomía era nominal y cuya composición respondía a los intereses del partido gobernante.

En el México real, la pediatra de San Cristóbal de las Casas volvía a saber cuántos niños iban a morir ese año.

Esa era la diferencia.

No entre el México perfecto y el México imperfecto.

Entre el México que había construido los cerrojos correctos en el momento correcto y el México que no los había construido porque los hombres que podrían haberlos construido tomaron otras decisiones, o no tomaron ninguna, o llegaron demasiado tarde.

Cinco hombres en enero de 1861. Con un candil. Con cuatro conversaciones que en el México real no ocurrieron de la misma manera y en el México de esta novela sí. Con la convicción de que las instituciones son la única protección que dura porque son las únicas que no dependen de que el hombre que las encabeza sea bueno.

Ciento sesenta y cinco años de construcción acumulada. De presidentes que entregaron un país un poco mejor que el que recibieron y de presidentes que no lo hicieron pero que encontraron un sistema lo suficientemente sólido para sobrevivir a lo que no entregaron.

De maestros rurales y de campesinos con bolsas de cuero y de periodistas que escribieron lo que no debían escribir y de jueces que aplicaron la ley cuando era más fácil no hacerlo.

Y al final, una presidente que en los últimos dieciocho meses de su gobierno puso seis cerrojos que nadie antes había tenido el valor o la claridad para poner, sabiendo que le iban a costar la siguiente elección de su partido, y que los puso de todas formas porque calculó que México valía más que esa elección.

Beatriz Paredes tenía setenta años en marzo de 2026 y vivía en la Ciudad de México con la tranquilidad de los que han hecho lo que tenían que hacer y que no necesitan que nadie se los confirme.

Leía los periódicos con la atención que siempre les había dado. Seguía el proceso de López Molinero con la sobriedad del que conoce los

procedimientos desde adentro y que sabe que lo que importa no es el resultado de un caso sino la demostración de que el proceso funciona independientemente del resultado.

Esa mañana, uno de sus nietos de catorce años que había pasado el fin de semana con ella le preguntó algo mientras desayunaban, con la franqueza de los adolescentes que todavía no han aprendido que algunas preguntas son incómodas.

—Abuela, ¿tú pusiste esas leyes para que López Molinero no pudiera hacer lo que hizo en otros países?

Paredes lo miró durante un momento.

—No exactamente —dijo—. Las puse para que nadie pudiera hacerlo. Ni él ni el que viniera después ni el que viniera después de ese. —Hizo una pausa—. Las leyes que sirven solo contra un enemigo específico no son leyes. Son armas. Y las armas se vuelven contra quien las hace cuando el enemigo cambia.

El nieto procesó la respuesta con la concentración de quien está tratando de entender algo que siente importante.

—¿Y funcionaron? —preguntó.

—Por ahora —dijo Paredes.

—¿Solo por ahora?

—Las instituciones funcionan mientras la gente las defiende —dijo Paredes—. No son automáticas. Son el resultado de que suficiente gente en cada generación decida que vale la pena defenderlas. —Miró a su nieto con la atención que reservaba para las conversaciones que quería que recordara—. Tu generación va a tener que defenderlas también. De maneras que yo no puedo predecir todavía porque los que van a atacarlas todavía no han llegado.

—¿Y si no las defendemos?

—Entonces alguien va a llegar con la convicción de que su certeza moral es suficiente para reemplazarlas —dijo Paredes—. Y sin las instituciones, esa convicción puede producir cualquier cosa. —Hizo una pausa—. Lo que produjo en el México de al lado es suficiente para entender lo que está en juego.

El nieto no respondió. Pero terminó el desayuno con la expresión del que ha recibido algo que no sabe todavía dónde guardar pero que sabe que no va a perder.

Eso también era parte de la historia.

La parte que no cabía en ningún decreto ni en ninguna sentencia ni en ningún capítulo de ninguna novela. La parte que ocurría en los desayunos y en las aulas y en las conversaciones entre los que ya saben y los que están aprendiendo a saber. La parte que determinaba si lo que cinco hombres

habían sembrado en enero de 1861 iba a seguir creciendo o iba a empezar a secarse.

La historia no había terminado.

Ni en el México contrafactual donde las instituciones habían resistido y donde la defensa era ahora la responsabilidad de una generación que había aprendido lo que costaba no tenerlas.

Ni en el México real donde todavía estaban pagando el precio de no haberlas construido a tiempo y donde la pregunta que importaba no era cuándo terminaría de pagarse ese precio sino si habría suficiente gente dispuesta a construir algo nuevo sobre lo que quedaba.

Las dos historias seguían abiertas.

Como siempre en México.

Como siempre.

—FIN (y aún no total)